



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA (UFBA)
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
NÚCLEO DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO ACADÊMICO EM ADMINISTRAÇÃO**

SANDRA CRISTINA DA SILVA RÊGO

**SOFRIMENTO EM BURNOUT NOS OPERADORES DE
CONTACT CENTER DE UMA EMPRESA EM SALVADOR**

Salvador
2008

SANDRA CRISTINA DA SILVA RÊGO

**SOFRIMENTO EM BURNOUT NOS OPERADORES DE
CONTACT CENTER DE UMA EMPRESA EM SALVADOR**

Dissertação apresentada ao Núcleo de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia, como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Genauto Carvalho de França Filho.

Salvador
2008

Escola de Administração - UFBA

R343 Rêgo, Sandra Cristina da Silva
Sofrimento em Burnout nos operadores de contact center de
uma empresa em Salvador / Sandra Cristina da Silva Rêgo. -
2008.
76 f.

Orientador: Prof.º Dr.º Genauto Carvalho de França Filho.
Dissertação (mestrado) - Universidade Federal da Bahia.
Escola de Administração, 2008.

1. Stress ocupacional. 2. Burnout (Psicologia). 3. Trabalho –
Aspectos psicológicos. 4. Qualidade de vida no trabalho. I.
Universidade Federal da Bahia. Escola de Administração. II.
França Filho, Genauto Carvalho de. III. Título.

158.723
CDD

TERMO DE APROVAÇÃO

SANDRA CRISTINA DA SILVA RÊGO

SOFRIMENTO EM BURNOUT NOS OPERADORES DE CONTACT CENTER DE UMA EMPRESA EM SALVADOR

Dissertação aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Administração, Universidade Federal da Bahia, pela seguinte banca examinadora:

Genauto Carvalho de França Filho – Orientador _____
Doutor em Sociologia, Université de Paris VII – Université Denis Diderot
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Iône Vasques-Menezes _____
Doutora em Psicologia, Universidade de Brasília (UnB)
Universidade de Brasília (UnB)

Maria Suzana de Souza Moura _____
Doutora em Administração, Universidade Federal da Bahia (UFBA)
Universidade Federal da Bahia (UFBA)

Ao meu ex-chefe e hoje querido amigo, Miguel Argolo, que, sem querer, me despertou o interesse de estudar este tema, quando certa vez me pediu para entender por que os tão jovens funcionários do atendimento de uma empresa de *contact center* estavam adoecendo.

AGRADECIMENTOS

A Deus, sempre, por mais essa conquista.

Aos meus pais, pelo amor incondicional e eterno apoio.

Às minhas irmãs, pelas eternas críticas ao meu “excesso” de estudo. Espero que um dia possam seguir o mesmo viés acadêmico.

Ao meu orientador, com o perdão da brincadeira, Prof. Geninho, pela serenidade e sabedoria com que conduziu este trabalho.

À professora Iône Vasques-Menezes, pela sua infinita paciência e disponibilidade, além da confiança em mim depositada.

À minha querida amiga Fabíola Correia que me ajudou na aplicação dos questionários, provavelmente para compensar às vezes que me chamou para sair em vez de me deixar estudar.

Ao querido amigo Urbano Félix que, pacientemente, me presenteou com suas críticas na leitura dos resumos, resenhas e artigos ao longo do cumprimento dos créditos do curso de mestrado.

Aos meus colegas de turma, pela cumplicidade.

Aos meus especiais colegas de turma, Lili (Aline Fróes) e Celo (Marcelo Rocha), pelos longos finais de semana que passamos estudando e por vocês sempre me fazerem rir nos momentos de maior desespero.

Aos funcionários do NPGA, Dacy Andrade, Anaélia Silva e Álem Rosa, por estarem sempre serenos e disponíveis para ajudar.

Ao presidente e ao médico do Snttel/Ba, Joselito Ferreira e Doutor Tiago Jansen, respectivamente, por terem me recebido e disponibilizado informações preciosas para este trabalho.

“Um homem é um sucesso se pula da cama de manhã,
vai dormir à noite, e, nesse meio tempo, faz o que gosta.”

Bob Dylan

RESUMO

Este estudo teve como objetivo geral investigar se os operadores de uma empresa de *contact center* em Salvador estão acometidos pelo sofrimento em *Burnout*. Tal propósito se justifica em razão da representatividade econômica e social do setor. Esta empresa disponibiliza cerca de 50.000 postos de trabalho diretos, ocupados principalmente por jovens do sexo feminino em seu primeiro emprego. Como alicerces da fundamentação teórica desta pesquisa, foram adotadas a psicodinâmica do trabalho dejouriana e o pensamento maslachiano, devido à possibilidade de articulação entre as teorias e os dados empíricos. A pesquisa classificou-se como um estudo de caso, de caráter exploratório. A análise dos dados foi feita por meio de pesquisa de campo realizada com a aplicação do questionário de avaliação em *Burnout*, contendo 22 perguntas. Participaram da pesquisa 129 colaboradores da empresa de nome fictício Contact e, destes, 21,7% encontram-se acometidos pela síndrome. Os resultados encontrados nas entrevistas realizadas com 10,7% dos operadores acometidos por este sofrimento psíquico permitem observar a presença equilibrada de comprometimento nos três fatores que constituem a síndrome: a exaustão emocional, a despersonalização e a realização profissional. Com este estudo, conclui-se que o *Burnout* está mais relacionado com o tipo de atividade desenvolvida pelos operadores do que com fatores organizacionais, pois os depoimentos demonstrados revelam principalmente a baixa tolerância no contato direto com os consumidores e a falta de identificação com o trabalho.

Palavras-chave: *Contact center*. Sofrimento em *Burnout*.

ABSTRACT

This study aims to investigate if the operators of a contact center company in Salvador City are suffering of Burnout. This purpose is justified given to the economic and social representativity of the sector. This company provides around fifty thousand direct employment slots, mainly occupied by young females experiencing their first jobs. As for the research's theoretical basis, it were adopted the dejourian psychodynamics of work and the maslachian thought, given to the articulation possibility between theories and the empirical data. The research can be classified as a study-case of exploratory type. The data analysis was accomplished by means of a field research supported by a Burnout evaluation questionnaire application, containing 22 questions. This research counted with the participation of 129 workers from this company named, fictitiously, Contact. From this sample, 21,7% are suffering from this syndrome. The results of the interviews done with 10,7% of the operators that are suffering from this psychic illness permit the following observation: there is an even compromising with the three factors that makes up the syndrome: emotional exhaustion, depersonalization, and career achievement. It can be concluded with this study that, the Burnout is more related to the type of activity developed by the operators rather than to the organizational factors, since the demonstrated statements revealed, principally, a low tolerance in the direct contact with consumers and a lack of identification with the job.

Key words: Contact center. Burnout suffering.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 -	Gráfico do gênero dos operadores acometidos pelo sofrimento em <i>Burnout</i>	61
Figura 2 -	Gráfico da faixa etária dos operadores acometidos pelo sofrimento em <i>Burnout</i>	62
Figura 3 -	Gráfico do tempo na empresa dos operadores acometidos pelo sofrimento em <i>Burnout</i>	62

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Ranking das empresas de <i>contact center</i> no primeiro semestre de 2007	22
Tabela 2 -	Idade dos operadores	51
Tabela 3 -	Gênero dos operadores	51
Tabela 4 -	Horário de trabalho dos operadores	52
Tabela 5 -	Tempo de trabalho na empresa	54
Tabela 6 -	Tempo de trabalho na função de operador	54
Tabela 7 -	Respostas faltantes	56
Tabela 8 -	Despersonalização categorizada	57
Tabela 9 -	Exaustão emocional categorizada	57
Tabela 10 -	Realização pessoal no trabalho categorizada	57
Tabela 11 -	Fatores isolados do sofrimento em <i>Burnout</i>	58

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAREC	Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente
ABT	Associação Brasileira de Telesserviços
B2B	<i>Business to Business</i>
B2C	<i>Business to Consumer</i>
BPO	<i>Business Process Outsourcing</i>
CDC	Código de Defesa do Consumidor
CRM	<i>Customer Relationship Management</i>
CUT	Central Única dos Trabalhadores
DE	Despersonalização
DORT	Doenças Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho
EE	Exaustão emocional
FITTEL	Federação Interestadual dos Trabalhadores em Telecomunicações
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IDC	International Data Corporation
IGQ	Índice Geral de Qualidade
INSS	Instituto Nacional do Seguro Social
LER	Lesões por Esforços Repetidos
MBI	<i>Maslach Burnout Inventory</i>
OMS	Organização Mundial de Saúde
PA's	Postos/posições de atendimento
PNPE	Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego
PROBARE	Programa Brasileiro de Auto-Regulamentação da Indústria de Relacionamento
RP	Realização pessoal no trabalho
SAC	Serviço de Atendimento ao Cliente
SINTTEL/BA	Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações do Estado da Bahia
SLA	<i>Service Level Agreement</i>
URA	Unidade de Resposta Audível

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
2	MERCADO DE <i>CONTACT CENTER</i>	19
2.1	CASO	25
3	SAÚDE MENTAL E TRABALHO	29
4	SOFRIMENTO EM <i>BURNOUT</i>	39
5	O MÉTODO	46
5.1	TIPO DE PESQUISA	46
5.2	AMOSTRA	47
5.3	INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS	48
5.4	COLETA DE DADOS	50
6	RESULTADOS ENCONTRADOS	51
7	CONSIDERAÇÕES FINAIS	63
	REFERÊNCIAS	67
	APÊNDICE A – Matriz de planejamento	73
	APÊNDICE B – Roteiro da entrevista	74
	ANEXO A – Questionário aplicado com os colaboradores da Contact	75

1 INTRODUÇÃO

A principal inquietação motivadora deste trabalho é a lacuna verificada durante a pesquisa exploratória sobre o tema em questão. Observa-se uma vasta quantidade de trabalhos realizados nas empresas de *contact center* acerca das Lesões por Esforços Repetidos (LER) e das Doenças Osteomusculares Relacionadas ao Trabalho (DORT), além de outros tantos identificadores da síndrome de *Burnout*, via de regra, direcionados para áreas de saúde – enfermagem e medicina –, e educação. O presente estudo, então, propõe-se a enfrentar o desafio de unir os contextos.

A confluência formada pelo mundo das telecomunicações, dos computadores e do marketing originou os Serviços de Atendimento ao Cliente (SAC). Na evolução deste serviço, foi criado o *call center*, atualmente mais conhecido como *contact center*, que pode ser definido como a atividade englobadora de todas as ações e ferramentas voltadas para o atendimento aos clientes via telefonia, fax, correio de voz e internet. Pode-se dizer que o *contact center* é uma evolução do *telemarketing*, uma expressão muito utilizada na década de 80 e início da década de 90 do século passado.

O *contact center* torna-se, então, um recurso extremamente competitivo para as organizações. Nesse sentido, as empresas de diversos setores, como planos de saúde, hospitais, companhias de seguros, entidades de previdência, indústrias de alimentos, de computadores ou de automóveis, bancos, administradoras de cartões de crédito, redes hoteleiras, agências de turismo, companhias aéreas, operadoras de serviços de telecomunicações, universidades, editoras e jornais criam cada vez mais canais para a comunicação com seus clientes para a ouvir, informar, esclarecer, orientar e vender seus produtos/serviços.

Conceitualmente, o tripé estrutural dos *contact centers* envolve três elementos básicos: espaço físico, equipamentos e pessoas. De nada vale dispor de um ambiente arquitetonicamente perfeito e dos recursos tecnológicos mais avançados se as pessoas da operação não estiverem altamente preparadas, saudáveis e motivadas para a realização do serviço.

Para alguns autores, a evolução da gestão de pessoas dar-se-á com a mudança da percepção das organizações perante seus colaboradores. O trato com o material humano da empresa deverá considerar as possibilidades das pessoas em contribuir com os resultados das organizações. Isto por que as pessoas têm “[...] capacidade original de combinar emoção com razão, subjetividade com objetividade quando concebem situações, quando desempenham tarefas, interagem e decidem [...]” (DAVEL; VERGARA, 2006, p. 31).

A atividade do operador de *contact center* requer controle do tempo falado, gravação e monitoração das ligações, acompanhamento de um *script* previamente produzido e memorizado, com condutas e expressões verbais padronizadas. Percebem-se, ainda, fatores relacionados à sobrecarga, ao conflito e à falta de autonomia, cujos impactos estão mediados pelo grau de controle do trabalhador sobre a sua tarefa como caracterizadores dessa atividade.

O operador de *contact center*, em regra, fica entre 85% e 90% de sua carga horária diária de trabalho sentado e com atenção total ao monitor do computador, ao mouse e ao fone de ouvido. Além disso, há sempre a presença de um superior hierárquico cobrando o alcance das metas. Assim, dependentemente do tempo e da forma como é organizada a Central de Relacionamento, tal meio ambiente laboral levará, inexoravelmente, o operador a esboçar algum tipo de sofrimento ou a desenvolver, rapidamente, algumas doenças.

Nota-se que essa forma de trabalho traz algumas limitações não só territorialmente, visto que o operador está preso ao fio do fone de ouvido, mas também mentalmente pela obrigatoriedade de se seguir um *script* padronizado.

Nesse sentido, citando autores como Faria e Meneghetti (2001 apud VASCONCELOS; MOTTA; PINOCHET, 2003), assim como Alves e outros (2000 apud VASCONCELOS; MOTTA; PINOCHET, 2003) analisam a existência de uma contradição entre o discurso e a prática empresarial. Segundo Vasconcelos, Motta e Pinochet (2003), são pregados modelos ideais de gestão com requerimento de maior participação, iniciativa e inovação, ao passo que geralmente não são

ofertadas condições para desenvolvimento dessas competências, causando frustração, medo, aumento do estresse e sofrimento nas pessoas oriundo do trabalho. Analisando o avanço tecnológico, estes autores afirmam existir um paradoxo entre aprendizagem e automação, pois o aumento da informatização na empresa automatiza e mecaniza o trabalho humano.

Muitos estudos caracterizando situações de trabalho potencialmente causadoras de sofrimento já foram realizados. Codo, Soratto e Vasques-Menezes (2004) diferenciam as condições ambientais – ruído, temperatura, vibração, iluminação, poluição –, dos fatores relacionados à organização do trabalho. Estes compreendem características como a monotonia, repetitividade e fragmentação das atividades, cujos impactos na saúde estão ligados à variação repentina das taxas hormonais, aos riscos de acidentes cardiovasculares e à tensão psicológica.

Refletindo sobre a relação entre organização do trabalho e sofrimento humano, como apontam Dejours e Abdoucheli (1994), o sofrimento é algo inerente ao processo de trabalho. Logo, não se trata de tentar eliminá-lo. Trata-se de, ao compreender como o sofrimento é produzido, na e pela organização de trabalho, possibilitar a sua elaboração – compreender e encontrar mecanismos de superação por parte do trabalhador, buscando modificar as condições originárias.

Em sua teoria, Dejours (1992) identifica dois tipos de sofrimento: o sofrimento criador e o sofrimento patogênico. Este último surge quando todas as possibilidades de transformação, gestão e aperfeiçoamento da forma de organizar o trabalho já foram tentadas. Emerge, então, quando pressões fixas, rígidas, repetitivas e incontornáveis configuram uma sensação generalizada de incapacidade. Dessa forma, o sofrimento residual, não compensado, começa a destruir o aparelho mental e o equilíbrio psíquico do sujeito, empurrando-o para uma descompensação – mental ou psicossomática –, e para a doença.

Todavia, quando as ações no trabalho são criativas, possibilitam a modificação do sofrimento, contribuindo para uma estruturação positiva da identidade, aumentando a resistência da pessoa às várias formas de desequilíbrios psíquicos e corporais. Destarte, o trabalho pode ser o mediador entre a saúde, a doença e o sofrimento, criador ou patogênico.

Assim, prazer e sofrimento originam-se de uma dinâmica interna das situações, da organização do trabalho e da constituição do indivíduo. São

decorrências das atitudes e dos comportamentos franqueados pelo desenho organizacional, cuja tela de fundo constitui-se de relações subjetivas e de poder.

Os esforços despendidos pelos indivíduos para lidar com situações estressantes e com o sofrimento têm se constituído em objeto de estudo da administração, medicina do trabalho, psicologia social, clínica e do trabalho, encontrando-se fortemente atrelado ao estudo das diferenças individuais.

Outro aspecto relevante se refere às estratégias coletivas de defesa. Estas transformam a percepção da realidade, mascarando o sofrimento, impedindo a ação contra as pressões patogênicas do trabalho e alimentando a resistência à mudança. (CODÓ; SORATTO; VASQUES-MENEZES, 2004).

O sofrimento pode comprometer a relação que o indivíduo tem com o seu trabalho, ocasionando, mais especificamente, o sofrimento em *Burnout*. Este fenômeno, descrito inicialmente por Freudenberger (1974), caracteriza um sentimento de exaustão e de desinteresse, especialmente em relação ao trabalho, causado por um excessivo desgaste de energia e de recursos. (FREUDENBERGER, 1974; FRANÇA, 1987; PERLMAN; HARTMAN, 1982).

Nota-se certa divergência entre os pesquisadores acerca da natureza desta síndrome, mas, na contemporaneidade, a definição mais aceita está fundamentada na perspectiva social-psicológica. (MASLACH; JACKSON, 1981; MASLACH; LEITER, 1997; MASLACH; GOLBERG, 1998). Esta perspectiva considera a síndrome como uma reação à tensão emocional crônica causada por se lidar excessivamente com pessoas. Configura-se num construto formado por três dimensões relacionadas, porém independentes: 1) a exaustão emocional, representada pela carência de energia e entusiasmo; 2) a despersonalização, caracterizada por certa insensibilidade emocional; e 3) a baixa realização pessoal no trabalho, traduzida como uma tendência do trabalhador a se auto-avaliar de forma negativa.

Esboça-se, nesse cenário, um grande desafio no tocante ao gerenciamento do sofrimento no trabalho, do sofrimento em *Burnout*. Entretanto, o enfrentamento inicial do sofrimento deve dar-se mediante a identificação de suas causas e, principalmente, pelo reconhecimento do trabalhador em se perceber ou aceitar que está em sofrimento.

O sofrimento no trabalho, enquanto objeto de representação entre os operadores de *contact center*, é um “produto explícito da avaliação social de

peças, grupos sobre um objeto comum de relevância prática e funcional para os mesmos.” (WAGNER, 1998, p. 9). Naturalmente, tais representações se limitam ao tempo e à população estudada, visto que o atendimento aos clientes, por meio do *contact center*, caracteriza-se como um serviço complexo que coloca em cena diferentes interlocutores e cuja interação social é mediada por distintas necessidades, podendo ser facilitada ou dificultada em função das condições físicas, materiais, organizacionais. O serviço de *contact center* criou, assim, um novo perfil de consumidor e de trabalhador, cujo atendimento exige uma abordagem diferenciada por parte das empresas.

O estilo e o ritmo de vida impostos pela organização deste tipo de trabalho podem refletir no modo como os trabalhadores conduzem suas vidas. A noção de que o trabalho pode ser responsável pelo sofrimento psíquico torna-se óbvia, apesar das poucas – e sem aprofundamento e reflexão –, estatísticas disponíveis no âmbito da saúde mental. Sabe-se que a doença resulta não só do esforço físico requerido pela atividade, mas, também, pelo esforço mental.

No que se refere ao papel do indivíduo, as correntes mais progressistas, oriundas das lutas ideológicas ocorridas no século passado, buscaram uma determinação social que pudesse estar associada com o adoecimento. Surge, a partir de então, como forma de proteger o trabalhador, a premissa que a situação de saúde de um indivíduo ou de uma coletividade não pode ser compreendida ou transformada sem levar em conta que ela é produzida nas relações com o meio físico, social e cultural.

Na contemporaneidade, parece existir uma propensão em afastar o sofrimento do mundo do trabalho, no ensaio de não permitir a transformação do sofrimento em adoecimento. Contudo, o sofrimento psíquico, se não enfrentado de forma criativa, é causa de afastamento do trabalho, pois a dor é também subjetiva e a doença é uma defesa do sujeito, que funciona como um alerta para o ambiente.

Sendo assim e, diante deste contexto, este trabalho se propõe a investigar a seguinte problemática: os operadores de uma empresa de *contact center*, em Salvador, Bahia, estão acometidos pelo sofrimento em *Burnout*?

O desafio da escolha do campo mostra-se especialmente importante em razão de sua significativa representatividade econômica e social, justificando-se pelo fato das centrais de relacionamento – *contact centers* –, ocuparem hoje os patamares de maiores empregadoras do país. Portanto, lidam com enorme

quantitativo de mão-de-obra. Há uma grande pressão por resultados, ao mesmo tempo em que o avanço tecnológico impõe rigorosos controles sobre o desempenho das tarefas.

Como alicerces da fundamentação teórica deste trabalho, adotou-se a psicodinâmica do trabalho dejouriana e o pensamento maslachiano devido à possibilidade de articulação entre as teorias e os dados empíricos.

Destarte, este estudo tem como objetivo principal verificar se os operadores de uma empresa de *contact center*, em Salvador, Bahia, estão acometidos pela síndrome de *Burnout*. A fim de alcançar o objetivo acima proposto, têm-se os seguintes objetivos específicos:

- traçar uma breve trajetória entre o nascimento dos serviços de *contact center* e sua representatividade econômica e social na contemporaneidade;
- identificar as dimensões causadoras do sofrimento em *Burnout* nos operadores de *contact center* da empresa estudada, e;
- identificar possíveis efeitos do sofrimento em *Burnout* nos indivíduos acometidos pela síndrome na empresa pesquisada.

O trabalho está dividido em seis capítulos, sendo o primeiro referente ao histórico sobre a crescente trajetória do mercado de *contact center* e um breve relato sobre as principais características da empresa estudada. Em seguida, encontrar-se-á uma revisão sobre o tema de saúde mental e trabalho e, na seqüência, sobre os conceitos e determinantes do sofrimento em *Burnout*. Consta, no quarto capítulo, a apresentação do método utilizado para realização da pesquisa. No capítulo cinco, é apresentada a discussão sobre os resultados encontrados e, ao final deste estudo, encontram-se as considerações finais da autora.

2 MERCADO DE CONTACT CENTER

De acordo com a Associação Brasileira de Telesserviços (ABT, 2007), o uso do telefone para fins comerciais data de 1880, em Berlim. Durante um longo período, ainda que utilizado para outras ações de marketing, foi na área de vendas que o uso do telefone se destacou, surgindo, assim, o termo “telemarketing”. Logo em seguida, esse termo passou a identificar também as diversas ações de marketing, enfatizando-se os Serviços de Atendimento ao Cliente (SAC’s).

Na década de 90 do século seguinte, as privatizações das empresas de telecomunicações, o desenvolvimento tecnológico, o lançamento do Código de Defesa do Consumidor (CDC) – impondo às empresas a criação de serviços de suporte ao consumidor –, além das próprias mudanças em costumes culturais, foram fatores básicos para o crescimento desta atividade. Nesta evolução, as centrais de telemarketing passaram a ser chamadas de *call centers*.

A chegada da internet aos *call centers*, no início do século XXI, permitiu às empresas acessarem seus clientes por meio da utilização de diversos canais de comunicação, inaugurando os *contact centers*, também conhecidos como centrais de relacionamento.

Com o desenvolvimento tecnológico e a conseqüente dinâmica do mundo contemporâneo, o grande desafio das centrais de relacionamento passou a ser o provimento de informações aos seus usuários com respostas rápidas, em tempo real, buscando, constantemente, atingir novos públicos com rapidez e baixo custo.

Nota-se que a atuação dos *contact centers* vem se expandindo, extrapolando as funções puramente de marketing e suporte. Mais especificamente, o escopo da interação com os consumidores deixou de ter uma única razão, passando a incluir

serviços integrados, combinando atendimento ao cliente, telemarketing, suporte técnico, retenção de clientes e cobrança por meio de vários canais de comunicação.

Tradicionalmente, as empresas utilizavam pessoal e infra-estrutura próprios para as vendas, marketing direto e atendimento ao consumidor. Todavia, devido ao cenário competitivo no qual estão presentes a forte concorrência, os avanços tecnológicos e a mudança qualitativa das exigências dos consumidores, as empresas passaram a terceirizar as atividades de *contact centers*, a fim de manterem o seu foco em seu *core business*.

Como consequência dessa evolução, o mercado de *contact center* migrou de um ambiente de uma única instalação, com tecnologia baixa, para grandes organizações com serviços amplos, com múltiplas instalações e centros de grande volume, que usam plataformas de tecnologia sofisticadas, de modo a dar suporte a estas atividades.

Hoje, as centrais de atendimento telefônico constituem-se em complexos serviços disponibilizados por empresas especializadas para fornecer informações sobre os produtos ou serviços para o público consumidor, tornando-se uma atividade produtiva crescente a passos largos, sendo responsável por uma parcela significativa da oferta de empregos, ainda que em condições pouco favoráveis para os trabalhadores, como ver-se-á mais adiante.

De acordo com o International Data Corporation (IDC, 2005), um importante instituto de pesquisa de mercado, a estimativa é que o segmento de *contact centers* terceirizados tenha faturado cerca de U\$ 58,2 bilhões em 2006, no mundo inteiro. O IDC estima que sete segmentos-chave constituem, aproximadamente, 80% desse mercado: telecomunicações, tecnologia, consumidor, serviços financeiros, saúde, transportes e lazer. As projeções do IDC indicam que o crescimento médio anual de receita continuará acima de 10%, e assinala alguns fatores como responsáveis pela expectativa positiva de crescimento do mercado, a saber: a) manutenção da estabilidade na economia brasileira; b) tendência a aumentar as terceirizações de centrais de alta complexidade como reflexo do amadurecimento do mercado, no que se refere ao aumento da confiança dos clientes nos prestadores de serviços; c) incremento dos canais de relacionamento remoto; e d) aumento de propensão ao *outsourcing* e foco no *core business* por parte das empresas.

O estudo realizado pela Associação Brasileira das Relações Empresa Cliente (ABRAREC, [2008]) e a E-consulting, empresa especializada em consultoria

estratégica, analisou de 100 empresas de *contact center* do Brasil e verificou que elas empregavam em torno de 230 mil pessoas e que, em 2006, este número subiu para 280 mil trabalhadores. Segundo esta pesquisa, esses valores incluem apenas as terceirizações, mas, se forem incluídos todos que, direta ou indiretamente, atuam nos canais de relacionamento, tais como os fabricantes de hardware, software, integradores e consultorias, o índice pode chegar a um milhão de pessoas.

Um outro dado importante apontado pela pesquisa acima citada demonstra que o segmento já está assentado na casa dos bilhões. Houve, no setor, um crescimento de mais de 20% em 2006, quando comparado com o mesmo período do ano anterior, movimentando cerca de R\$ 5,8 bilhões. A estimativa é que o faturamento de 2007 tenha crescido em torno de 8,6%. Os setores que mais contratam serviços de *contact center* são o financeiro e o de telecomunicações, com 56% da demanda. Em seguida, estão varejo, serviços e comércio, com 11%; governo, com 9%; e os demais segmentos com 34%. Vale ressaltar que o setor ainda não tem uma categoria específica que a identifique nos dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE).

A seguir, são elencados alguns fatores que podem ser levados em consideração como contribuição para este crescimento, uma vez que há: a) o aumento do setor de telefonia, visto que grande parte da população pode acessar serviços aos consumidores, por meio de diferentes meios de comunicação, incluindo celulares e linhas fixas; b) a estabilização econômica, impulsionando o crescimento de serviços financeiros e, como consequência, a base de consumidores dessas empresas; e c) o governo como comprador de serviços de *contact center* para Ouvidoria, Governo Cidadão e outros.

Ainda de acordo com a pesquisa apresentada, pelo fato de possuírem infraestrutura, treinamento e qualificação constante, altos investimentos em tecnologia e profissionais jovens, as centrais telefônicas brasileiras vislumbram a exportação dos serviços como uma das alternativas para incremento dos números deste crescimento.

Uma outra fonte de pesquisa representativa neste setor é o Anuário Brasileiro de *Call Center* e *Customer Relationship Management* (CRM) – que, em sua edição 2007/2008, apresenta o ranking das empresas de *contact center*, tomando como base o faturamento no primeiro semestre de 2007, o número de funcionários e o

número de postos/posições de atendimento (PA's) –, conforme demonstrado a seguir:

Tabela 1 – Ranking das empresas de *contact center* no primeiro semestre de 2007

Empresas	Faturamento	Funcionários	PA's
	(em reais - 1º semestre de 2007)		
Contax	...	53.260	23.184
Atento	...	58.000	23.000
Teleperformance	190.000.000,00	20.000	9.200
Dedic	146.194.292,00	16.201	6.228
Telefutura
CSU	92.277.000,00	9.743	5.847
ACS	...	6.500	5.000
TMS	76.600.000,00	4.200	3.400
Brasil Center	82.868.110,00	...	3.681
TMKT	...	6.467	3.778
Softway	...	7.000	3.100
EDS	...	9.000	2.500
Teletech	...	3.003	1.954
Sitel	...	2.400	1.800
AeC	41.582.755,04	4.055	3.100
SPCom	54.990.000,00	4.400	2.253
Contractors	35.000.000,00	3.520	2.560
Call
Uranet	25.000.000,00	2.900	4.020
Montana	...	1.800	750
Sercom	...	1.250	1.500
Atendebem	8.645.138,57	2.116	830
Voxline	15.000.000,00	...	2.500

Fonte: Grupo Padrão ([2008]).

Segundo esse ranking, pode-se observar um grande distanciamento entre os números de PA's e os números de funcionários das duas maiores empresas em relação aos demais listados, representando mais que o dobro de diferença.

Levando-se em consideração os históricos dos cerca de oito anos de existência, no Brasil, das duas maiores empresas em número de funcionários e, provavelmente, em faturamento, observa-se que o setor passa por freqüentes transformações no que se refere aos procedimentos de fusões e aquisições, tendenciando à existência de um número cada vez menor de empresas. Isso pode, quiçá, refletir sinais de profissionalização e maturidade do mercado, que vem buscando, por meio do Programa Brasileiro de Auto-Regulamentação da Indústria de Relacionamento (PROBARE), certificar as empresas preocupadas em realizar um

trabalho sério, face ao amador e predatório trabalho oferecido pelas empresas menos comprometidas.

Além do processo de fusões e aquisições decorrentes da consolidação do mercado de *contact center*, o setor aponta ainda a presença marcante das empresas de tecnologia, unindo-se para se trabalhar no *Business Process Outsourcing* (BPO) ou, simplesmente, na terceirização de processos de negócios, orientando as inovações tecnológicas do setor, como, entre outras ferramentas, a Unidade de Resposta Audível (URA) –, de última geração. Permite-se, assim, uma redefinição de oferta e de valor, visto que as empresas de *contact center* podem oferecer serviços não só de atendimento ao cliente, mas, também, serviços de vendas, retenção, cobrança e outros.

Com tanto aparato tecnológico nesta atividade, faz-se crescente a quantidade de serviços que estão sendo parametrizados e estruturados para que o consumidor seja atendido por máquinas, o chamado atendimento eletrônico, sem a necessidade de uma pessoa com quem falar, o chamado atendimento assistido. Assim, fica cada vez mais complexa a tarefa do atendente humano nas grandes centrais, pois a ele é reservado o atendimento de situações em que exige o convencimento do consumidor ou a argumentação em situações de conflito. (ARGÔLO, 2005).

Apesar dessa especificidade no desenho do perfil do operador, as características desse trabalho permitem atrair pessoas com os mais variados níveis de escolaridade, pois exige pouca ou nenhuma especialização, e o treinamento e qualificação para o desempenho da atividade se dão a partir de programas desenvolvidos pelas próprias empresas.

Na Bahia, essa categoria de profissionais é representada pelo Sindicato dos Trabalhadores em Telecomunicações do Estado da Bahia (SINTTEL/BA) –, entidade filiada à Federação Interestadual dos Trabalhadores em Telecomunicações (FITTEL) e à Central Única dos Trabalhadores (CUT) que, só na cidade de Salvador, assistem a cerca de 15.000 trabalhadores. Destes, aproximadamente 45% são funcionários da Contax, 40% funcionários da Atento e 15% das demais empresas (Datamétrica, Call Service, EDS, Claro, Tel Telemática e etc.).

O sindicato não dispõe de dados estatísticos a respeito do histórico do crescimento do mercado de *contact center* no Estado, do perfil dos trabalhadores, bem como acompanhamento dos indicadores de *turn over* e absenteísmo, incluindo os principais motivos dos afastamentos dos postos de trabalho. Todavia, em

entrevista realizada com o presidente do Sinttel/Ba, Joselito Emanuel Conceição Ferreira¹, o mesmo afirma que a “vida útil” do trabalhador gira em torno de 12 meses, o que contribui para os grandes índices de rotatividade. Segundo ele, os desligamentos ocorrem, em sua maioria, por iniciativa das empresas. Os desligamentos por iniciativa dos funcionários têm como principais motivos a saturação da atividade, adoecimento e escolha por um curso de formação. Na visão do sindicato, o mercado se mantém por causa das altas taxas de desemprego e pelo fato das empresas participarem do Programa Nacional de Estímulo ao Primeiro Emprego (PNPE).

O objetivo maior da luta sindical, nesta gestão, é garantir a saúde do trabalhador. Segundo o presidente do sindicato, os índices de afastamento do trabalho são altos, chegando a representar 15% do quadro das grandes empresas, e os principais motivos dos afastamentos dos funcionários são as DORT's - Distúrbios Osteomusculares Relacionados ao Trabalho -, surdez, disfonia e distúrbios mentais.

Essas queixas podem ser confirmadas por meio de trabalhos científicos nacionais e internacionais, como Vilela e Assunção (2004) e Glina e Rocha (2003), entre outros. Esses autores demonstram o sofrimento desses trabalhadores, geralmente jovens e do sexo feminino, relativos às DORT's, problemas vocais, problemas auditivos e adoecimentos de ordem psicológica.

Em relação ao sofrimento psíquico, estudos datados de 1910 já apontavam sintomas de fadiga, tensão nervosa, cefaléias, insônias, dificuldades para refletir e para fixar sua atenção e nervosismo em telefonistas. Em 1918, dois autores suíços, Fontègue e Solari, apresentaram um estudo sobre “o trabalho das telefonistas”, ressaltando novamente a importância dos sinais de fadiga ligados a esta profissão, síndrome descrita, posteriormente, em 1956, como “neurose das telefonistas”, destacando dois elementos fundamentais para o adoecimento, entre outros: a exigência de rendimento e o controle no trabalho. (LE GUILLANT et al, 1956 apud LIMA, 2006).

Dejours (1992), quando se refere ao trabalho das telefonistas, afirma que o sofrimento mental surge como intermediário necessário à submissão do corpo. O autor salienta haver uma contradição entre um serviço destinado à comunicação e a

¹ Depoimento verbal fornecido em 16 de janeiro de 2008.

proibição de qualquer relação psicoafetiva, já que é proibido se expressar e passar, nas respostas ao interlocutor, qualquer parcela de desejo próprio.

Uma pesquisa realizada em 2005 pela Universidade do Estado de Ohio, nos Estados Unidos, com 1.236 operadores de *contact center*, afirmou que estes trabalhadores estão suscetíveis a se sentirem emocionalmente exaustos, pois realizar negócios com clientes “reclamões” e que fazem de tudo um “cavalo-de-batalha” pode ocasionar exaustão emocional. A exaustão emocional é apenas um dos sintomas da síndrome do *Burnout* que será discutida em um tópico posterior. Outro fator gerador da exaustão, segundo a mesma pesquisa, ocorre quando esses operadores são forçados a expressarem emoções que eles efetivamente não sentem, como reagirem amigavelmente quando o cliente é rude e depreciativo. (GRABMEIER, 2005).

Em território nacional, autores como Assunção e Souza (2000), Abrahão (2000), Fernandes, Di Pace e Passos (2002), Glina e Rocha (2003) descreveram os fatores de estresse no trabalho e repercussões sobre a saúde mental do trabalho dos operadores de telemarketing.

Enfim, apesar da nomenclatura pomposa e contemporânea, os problemas apresentados pelos trabalhadores do setor de *contact center* não se iniciam na atualidade e nem se resumem ao estresse no que tange à temática de saúde mental e trabalho. Outras duas abordagens freqüentes, segundo Codo, Soratto e Vasques-Menezes (2004), são a psicopatologia/psicodinâmica do trabalho e a abordagem epidemiológica, sendo que o eixo norteador deste trabalho será a psicodinâmica do trabalho, como será demonstrado a seguir.

2.1 CASO

A Contact, codinome utilizado neste trabalho para identificar a empresa pesquisada, entende que a evolução no atendimento pode ser dividida em quatro momentos, sendo o primeiro o de atender, que se refere à implantação e ao planejamento básico; o de entender, que diz respeito a conhecer melhor cada tipo de consumidor e perceber suas demandas e necessidades; o de resolver, ou seja, redesenhar os processos internos para atender as necessidades do cliente no

primeiro contato; e, por último, antecipar e vender, que pressupõe atitude pró-ativa que visa antecipar-se às necessidades do cliente e aproveitar cada contato como oportunidade de oferecer novos produtos e serviços.

De acordo com a descrição desse processo evolutivo, a Contact afirma que o desejo das empresas-clientes é estar nesta última fase, pois, com todas as mudanças ocorridas nos últimos anos, as companhias se depararam com os desafios de gerenciar o crescimento de seus *call centers* e transpor essas etapas. A Contact se propõe, então, a auxiliar seus clientes na evolução dessas etapas e na gestão operacional do serviço de atendimento ao cliente, agregando valor no relacionamento com os consumidores finais. O objetivo da Contact é fazer com que o *contact center* passe de centro de custos para centro de lucros de seus clientes.

A Contact coloca-se, assim, em sua filosofia, não como uma prestadora de serviços, mas como consultora dos seus clientes no relacionamento com o cliente final, sendo que, como missão, apregoa ser a primeira escolha para construir relacionamentos entre empresas e pessoas, com o talento e a motivação de seus colaboradores, e elege dez princípios norteadores do seu crescimento, a saber:

- a) busca por excelência – a expertise da empresa é obtida no dia-a-dia das pessoas;
- b) confiança – estímulo para as pessoas fazerem a diferença;
- c) time – criação de um ambiente que valorize a simplicidade, o entusiasmo, o respeito e a auto-realização;
- d) excelência de gente – motivar para aprender e se superar;
- e) paranóia pelo resultado – busca por eficiência, redução de custos e alta produtividade;
- f) simplicidade – processos descomplicados geram agilidade;
- g) meritocracia – pedra fundamental da política interna;
- h) integridade – ética nos relacionamentos com funcionários, fornecedores, acionistas e clientes;
- i) dividir o sucesso – a geração de valores da Companhia deve ser repartida com seus colaboradores;
- j) regra do patrão – regra número 1: o cliente tem sempre razão; regra número 2: se o cliente não tiver razão, leia a regra número 1.

Embora sua estratégia de negócio seja Business to Business (B2B) – nome atribuído aos negócios praticados por fornecedores e clientes empresariais, que

permite a criação de um ambiente de relacionamento e troca de informações entre os parceiros de negócio –, a Contact tem, em seu *Service Level Agreement* (SLA) – acordo em que parte do serviço contratado tem um nível de serviço formalmente pré-definido –, o Índice Geral de Qualidade (IGQ), que prevê a realização de pesquisa de satisfação do consumidor na sua relação *Business to Consumer* (B2C), também denominado de *Business to Customer*, pois se caracteriza pelo comércio efetuado entre a prestadora de serviços e o consumidor final, ou seja, o cliente do cliente.

A empresa, fundada em 2000, atua em sete estados brasileiros e no Distrito Federal. Iniciou suas atividades com 1.120 funcionários e, em seu quarto ano de existência, já ocupava o posto de uma das maiores geradoras de emprego do país, aumentando seu faturamento bruto em quase 300%. Após oito anos de operação, conta com mais de 50 mil empregados, sendo que, aproximadamente, sete mil destes estão divididos nas suas duas centrais de atendimento em Salvador, na Bahia. Esse crescimento é atribuído ao seu foco em operações de grande volume de transações e de alta complexidade, além, é claro, da sua capacidade de investimento.

De acordo com o sítio da empresa na internet, suas dezesseis filiais, ou sites, como são comumente chamados, são munidos com ferramentas tecnológicas e estruturas de *contact center* capazes de realizarem mais de 100 milhões de contatos por mês, por meio de telefone, correio, e-mail, torpedos, internet e *chats*.

A empresa afirma que todos os sites foram construídos seguindo padrões rigorosos de qualidade, com tecnologia de última geração, modernos sistemas de segurança e um excelente ambiente de trabalho para seus colaboradores e clientes.

A prestação dos seus serviços concentra-se em empresas do setor financeiro, concessionárias de serviços públicos e empresas de telefonia fixa e móvel.

A Contact prega que as pessoas, base de seu negócio, são seu maior diferencial competitivo, e que o sucesso de uma empresa de serviços está diretamente relacionado à excelência de seus profissionais. Para isso, a empresa procura manter a equipe altamente qualificada, treinada e capacitada para realizar o melhor atendimento.

O modelo de gestão adotado pela empresa segue técnicas e metodologias modernas utilizadas no mercado. Assim, todos os funcionários, independentemente de nível hierárquico, possuem metas claras e definidas a serem cumpridas.

Dentre as principais metas da Contact estão a manutenção do *turnover* em patamares reduzidos e o aumento da retenção de competências. Para a empresa, esses dois fatores são fundamentais para o perfeito funcionamento de um *contact center*.

No site BA02, atualmente situado no bairro do Comércio, na cidade de Salvador, onde este trabalho foi realizado, a Contact mantém cerca de 3.000 funcionários efetivos. Este site foi fruto de uma aquisição feita em 2004 de uma empresa do setor financeiro. Atualmente, está dividido em três produtos aqui denominados A, B e C. O produto A, foco deste estudo, conta com uma gerência e quatro coordenações, totalizando cerca de 1.350 funcionários. O produto B soma o equivalente a 1.200 funcionários e o C, adquirido em 2005 de uma concessionária de serviços elétricos, tem, aproximadamente, 450 funcionários.

O produto A está subdividido em três áreas: atendimento, retenção e seguros. A área de retenção, alvo da pesquisa, é responsável por reconquistar os clientes que, geralmente, derivam suas ligações para este setor solicitando o cancelamento do produto. Via de regra, são clientes insatisfeitos ou que informam propostas melhores oferecidas pela concorrência, que apresentam alto grau de irritabilidade e pouca disponibilidade para uma conversação amigável. Para manter estes clientes, faz-se necessária a utilização de arrojadas técnicas de (re)vendas e de excelente capacidade de argumentação. Caso o cliente ainda não se sinta mobilizado para manter-se vinculado à empresa, os operadores apresentam, como última alternativa, a oferta de vantagens financeiras.

Nota-se, nesse íterim, a complexidade da tarefa do operador neste serviço, pois a ele é destinado o atendimento de situações conflituosas sob a regência de um script pré-definido, monitoração da ligação, controle do tempo médio das ligações e, lógico, alcance das metas. As conseqüências desta prática serão descritas em capítulo *a posteriori*.

3 SAÚDE MENTAL E TRABALHO

O tema em questão é recorrente sob diferentes enfoques teóricos e metodológicos e, embora já se tenha trilhado um vasto caminho, muitos dos problemas que movimentam o crescimento dessa área ainda persistem.

Saúde, de acordo com definição elaborada pela Organização Mundial de Saúde (OMS), em 1948, é o estado de completo bem-estar físico, mental e social e não apenas a ausência de doença.

A OMS não admite a saúde como um “estado estável”, permitindo, assim, que a compreensão de saúde tenha um alto grau de subjetividade e determinação histórica. Assim sendo, a consideração de ter mais ou menos saúde dependerá do momento, do referencial e dos valores atribuídos em uma localidade por indivíduos determinados, a uma dada situação.

Destarte, intrincados mecanismos determinam as condições de vida das pessoas e a maneira como nascem, vivem e morrem, bem como suas vivências em relação à saúde e às doenças. De acordo, ainda, com a OMS, entre os fatores determinantes das condições de saúde, incluem-se:

- a) as variáveis biológicas caracterizadas como idade, sexo, características pessoais eventualmente determinadas pela herança genética;
- b) o meio físico, abrangendo condições geográficas, características da ocupação humana, fontes de água para consumo, disponibilidade e qualidade dos alimentos, condições de habitação e, também;
- c) o meio socioeconômico e cultural, expressando os níveis de ocupação e renda, o acesso à educação formal e ao lazer, os graus de liberdade, hábitos e formas de relacionamento interpessoal, a possibilidade de acesso aos serviços

voltados para a promoção e recuperação da saúde e a qualidade da atenção por eles prestada.

Diante do exposto, a definição de saúde proposta pela OMS torna-se complexa pela sua composição multifatorial, refletindo, por consequência, na definição de saúde mental, mais especificamente na saúde mental do trabalhador, proposição deste estudo.

A psicopatologia tradicional tem alicerces no modelo clássico da fisiopatologia das doenças que afetam o corpo, dedicando-se ao diagnóstico das doenças mentais, dos transtornos mentais orgânicos, da esquizofrenia, dos transtornos do humor e dos inúmeros transtornos de personalidade. (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994). Entretanto, os objetivos da saúde mental vão além desta função diagnóstica e não estão restritos apenas à prevenção ou à cura das doenças, mas em implementar melhores condições de saúde para a população. Segundo Bleger (1993), não interessa apenas a ausência de doenças, mas o desenvolvimento integral das pessoas e da comunidade. Desta forma, a ênfase na saúde mental desloca-se da doença à saúde e à observação de como os seres humanos vivem em seu cotidiano.

De acordo com Durand (2000), a doença é muito mais que o aspecto orgânico, pois o ser humano é mais que um conjunto de nervos e músculos. Ela tem razão e sentimento, virtudes e defeitos, paixões e carências. Nesta perspectiva, a doença do trabalho apresenta-se mais complexa que um problema orgânico. Percebe-se como se, por meio de cada indivíduo adoecido, a consciência humana se utilizasse da doença para expressar seu desacordo com um modo de trabalho anulador do que o indivíduo tem e pode oferecer.

Segundo Seligmann-Silva (1986; 1994 apud SATO; BERNARDO, 2005), a saúde mental no trabalho tem construído diversos objetos de investigação, frutos das diferentes correntes teórico-metodológicas. Observam-se as ciências que focalizam o mundo psicológico a partir de distintos objetos (comportamento, sofrimento, subjetividade, imaginário/simbólico, doença mental), as que têm suas vinculações tanto com a Biologia ou com as Ciências Sociais (Antropologia, Sociologia, Lingüística), fazendo com que múltiplas denominações sejam utilizadas para se referir à saúde mental e trabalho. Infelizmente, torna-se perceptível que nem sempre é possível travar um diálogo entre essas diversas abordagens, apesar que,

de qualquer sorte, as ciências buscam a gênese dos problemas de saúde mental dos trabalhadores.

Acompanhando, ainda, o pensamento de Seligmann-Silva (1986 apud SATO; BERNARDO, 2005) e de Sato (1996 apud SATO; BERNARDO, 2005), pode-se agrupar os problemas pertinentes ao tema – via de regra, apontados pelos serviços públicos de saúde e entidades sindicais –, em cinco grupos, a saber: o primeiro diz respeito à clássica relação entre saúde mental e organização do processo de trabalho, destacando os importantes estudos no setor de serviços e no setor industrial, nos quais a organização do trabalho taylorista-fordista tem destaque.

O segundo grupo se dedica aos estudos multidisciplinares dos efeitos neuropsicológicos decorrentes da exposição a solventes e metais pesados. O terceiro grupo tem as repercussões psicossociais decorrentes dos acidentes de trabalho e das doenças do trabalho e profissionais como foco, destacando como exemplo, dentre outras, as LER. A quarta família de problemas congrega os relacionados ao sofrimento psíquico, que pode estar associado ao fato de os trabalhadores enfrentarem cotidianamente situações de risco à vida, como as explosões e o trabalho em altura. Por último, encaixam-se as situações de desemprego, prolongadas em suas repercussões psicossociais.

Partindo do pressuposto de que toda espécie de classificação gera áreas fronteiriças e interseccionais e, além disso, que a própria definição de saúde requer uma análise multifatorial, a alternativa aqui adotada foi em direção à intersecção da organização do processo de trabalho e das repercussões psicossociais decorrentes das doenças do trabalho/doenças do trabalhador.

Vale ressaltar que a organização do trabalho não produz doenças mentais específicas. Os desencadeamentos de surtos psicóticos ou a formação das neuroses dependem da estrutura da personalidade que cada pessoa desenvolve desde o início da sua vida. No entanto, de acordo com Dejours (1992), “o defeito crônico de uma vida mental sem saída mantido pela organização do trabalho, tem provavelmente um efeito que favorece as descompensações psiconeuróticas.”

Isto posto, os estudos de Segre e Ferraz (1997) apontam que a definição de saúde da OMS está ultrapassada porque ainda faz destaque entre o físico, o mental e o social. Segundo os autores, sob o espectro da teoria psicanalítica, percebe-se a inexistência de uma clivagem entre mente e soma. Para eles, o social ocupa um

papel de inter-agente, de forma nem sempre muito clara, atuando com os outros aspectos mencionados.

Retomando em ordem inversa, os três fatores determinadores das condições de saúde, encontram-se na obra de Freud (1980a), por diversas vezes, a sinalização da perfeita felicidade de um indivíduo dentro da civilização como algo impossível. De acordo com sua teoria, a civilização passou a existir quando os homens fizeram um pacto entre si, pelo qual trocaram uma parcela de sua liberdade pulsional por um pouco de segurança. Sendo assim, a própria organização social e a condição da existência do homem em grupos apóiam-se em uma renúncia que, ainda mesmo assegurando ao indivíduo certos benefícios, gera um constante sentimento de "mal-estar", do qual se permite concluir que, entre indivíduo e civilização, sempre haverá uma zona de tensão.

Enriquez (2000) afirma que, em todos os tempos, as organizações têm sido sistemas culturais simbólicos e imaginários, consolidando valores e dando sentido à ação de seus membros. Hoje em dia, prossegue o autor, as instituições, de forma consciente e voluntária, constroem tais sistemas para modelar os pensamentos e induzir os comportamentos necessários à sua dinâmica. Desse modo, quando a organização consegue imprimir sua marca sobre aparelho psíquico, ela se vangloria de ter integrado os indivíduos na cultura proposta e imposta por ela.

Para a psicologia, todos esses fatores externos refletem na vida humana, pois tudo ganha importância e se incorpora à vida na medida da internalização pela ação humana, transformando-se em significados e representações. O modo como os homens vivem (e trabalham) determina o modo como os homens são. (CODO; JACQUES, 2002). Todavia, é preciso entender não apenas os vários significados construídos, mas, também, as modificações feitas pela própria atuação do homem em sociedade ou em particular.

Sob este prisma, na composição deste horizonte de significados, a atividade laboral permite a socialização, sendo partícipe da construção do indivíduo. Destarte, entender a concepção do trabalho humano em todos os seus significados e manifestações torna-se condição para compreender o homem em seus aspectos biopsicossociais.

O trabalho tem uma organização semelhante à sociedade de massa. A satisfação sentida ao ser admitido em uma empresa não vem apenas do salário ou da pertinência social que o trabalho confere, pois a alegria também é oriunda do

reconhecimento social. Entretanto, pertencer à massa é perder a diferença e esta é o *caracter mor* do indivíduo. O grande enigma não está em pertencer a esta massa, ou em “vestir a camisa da empresa”, mas em despir-se de suas próprias roupas para fazê-lo. (DURAND, 2000).

Como bem retrata Alves (1982), com o advento do utilitarismo, a pessoa passou a ser definida pela sua produção; a identidade é engolida pela função. O trabalho escravo continua fazendo parte da cadeia produtiva de grandes empresas. Com essa revolução, instaurou-se a possibilidade de gerenciamento e administração da personalidade. A função, assim, é passível de medição, controle e racionalização. A pessoa praticamente desaparece, reduzindo-se a um ponto imaginário em que várias funções são amarradas. O trabalho passa a ser sinônimo de identidade do homem.

Nesse sentido, se um funcionário é uma pessoa em uma função, as pessoas são identificadas dentro das organizações pelo que fazem e não pelo que são. Mas, na contemporaneidade, tudo no dia-a-dia do trabalho faz o funcionário pensar, sentir e agir como peça descartável de uma grande engrenagem. As constantes mudanças na estrutura do sistema produtivo têm tornado as organizações mais complexas. Isso se reproduz nas relações de trabalho. Há uma tendência em se esperar mais adaptação do trabalhador às novas exigências de qualidade na execução das tarefas, mais qualificação e novas competências exigidas pelo mercado. Tais demandas incidem, particularmente, no setor de serviços, face às suas peculiaridades, como o caráter direto do relacionamento do trabalhador com o cliente ou usuário e a diversidade das informações.

A não adaptação a essa realidade torna-se uma ameaça constante contra os trabalhadores, fazendo com que as pessoas sintam-se sobressaltadas, pois a única ferramenta de que dispõem – sua força de trabalho –, pode ser dispensada a qualquer momento. Esse desprezo arruína o universo do trabalho e traz conseqüências enérgicas para todos os que têm, em seu trabalho, sua única forma de sobrevivência.

Torna-se, assim, evidente que o trabalho provoca sofrimento, podendo levar ao adoecimento e até ao afastamento do trabalho. Segundo Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994), todo trabalho veicula implicitamente um custo humano e é evidente a constatação do trabalho como provocador de desgaste no trabalhador. O desencadeamento do sofrer humano laboral possui desdobramentos dos mais

importantes para a sociedade. “O sofrimento é inevitável e ubíquo. Ele tem raízes na história singular de todo o sujeito, sem exceção.” Ele repercute no teatro do trabalho, ao entrar em uma relação complexa com a organização do trabalho.

Dejours, Abdoucheli e Jayet (1994) esclarecem o conceito afirmando que:

O sofrimento designa então, em uma primeira abordagem, o campo que separa a doença da saúde. Dentro de uma segunda acepção, o sofrimento designa um campo pouco restritivo. [...] Entre o homem e a organização prescrita para a realização do trabalho, existe, às vezes, um espaço de liberdade que autoriza uma negociação, invenções e ações de modulação do modo operatório, isto é, uma invenção do operador sobre a própria organização do trabalho, para adaptá-la às suas necessidades, e mesmo para torná-la mais congruente com seu desejo. Logo que esta negociação é conduzida a seu último limite, e que a relação homem-organização do trabalho fica bloqueada, começa o domínio do sofrimento – e da luta contra o sofrimento.

Neste contexto, pode-se observar que, para Dejours (1992), o sofrimento mental resulta da interação indivíduo-organização do trabalho, ou seja, da divisão do trabalho, do conteúdo da tarefa, do sistema hierárquico, das modalidades de comando, das relações de poder, das questões de responsabilidade.

[...] as condições de trabalho têm por alvo principalmente o corpo, a organização do trabalho, por outro lado, atua no nível do funcionamento psíquico. A divisão das tarefas e o modo operatório incitam o sentido e o interesse do trabalho para o sujeito, enquanto a divisão de homens solicita, sobretudo, as relações entre pessoas e mobiliza os investimentos afetivos, o amor e o ódio, a amizade, a solidariedade, a confiança, etc. (DEJOURS; ABDOUCHELI; JAYET, 1994).

No que se refere ao impacto da natureza do trabalho na sociedade da informação sobre o sujeito, Dejours (1989) descreve suas contribuições, analisando as formas de organização do trabalho que impedem o trabalhador de manter seu funcionamento mental pleno, tendo assim de apresentar de um processo de repressão da vida fantasmática, induzindo-o a responder à excitação por meio da somatização. Destarte, a doença surge não por que existem problemas, mas quando se perde a esperança de solucioná-los.

Dejours (1992) afirma que executar uma tarefa sem envolvimento material ou afetivo exige esforço de vontade que, em outras circunstâncias, é suportado pelo jogo da motivação e do desejo. A vivência depressiva em relação ao trabalho e a si mesmo alimenta-se da sensação de adormecimento intelectual, de esclerose mental, de paralisia da fantasia e da imaginação; na verdade, marca, de alguma forma, o triunfo do condicionamento em relação ao comportamento produtivo e

criativo. Para esse pensador, no que diz respeito à relação do homem com o conteúdo significativo do trabalho, é possível considerar, esquematicamente, dois componentes: o conteúdo significativo em relação ao sujeito e o conteúdo significativo em relação ao objeto. Quando o progresso e o avanço dessa relação são bloqueados por algum motivo ou circunstância, observa-se a incidência do sofrimento.

Cabe enfatizar que, embora Dejours (1992) seja uma forte referência e tenha dado imensurável contribuição para o campo da saúde mental e trabalho na década de 80 do século passado no Brasil, inclusive pelo fato de ter aproximado a psicanálise deste tema, sua obra, segundo Lima (2002), é “repleta de lacunas, equívocos e ambigüidades.” Desde a publicação da primeira edição de sua obra “A Loucura do Trabalho”, em 1987, Dejours (1992) deixa clara sua intenção, apoiada na teoria psicanalítica, de ressaltar com maior evidência que o que é dito pelo paciente se sobrepõe à realidade, permitindo, assim, que o discurso sobre os fatos passe a ter mais importância que os fatos em si. Desta maneira, suas pesquisas são de cunho subjetivo, fragilizando então o estudo, uma vez que favorece as brechas da interpretação do pesquisador tanto na descrição quanto na identificação do sofrimento.

Ainda seguindo o viés do raciocínio de Lima (2002), Dejours (1992) faz uma autocrítica e reformula ou, até mesmo, abandona suas primeiras posições assumidas, rompendo assim com a Psicopatologia do Trabalho e dando início a Psicodinâmica do Trabalho. Novo nome, porém, mesma debilidade na proposta metodológica. Dejours (1992) descarta os questionários e entrevistas e continua baseando seu construto teórico no discurso dos trabalhadores, em detrimento dos fatos.

A compreensão dessas críticas é de fundamental importância para a saúde mental e trabalho, pois nem sempre o trabalho é percebido como categoria central. Lima (2002) propõe, portanto, que o “trabalho seja o ponto de partida para a compreensão do homem e de tudo que o caracteriza como especificamente humano”, tomando como base a idéia de Chasin (1993 apud LIMA, 2002) de que só o trabalho permite articular dois níveis do ser: o ser humano, que vai se constituir, e o ser orgânico, animal. Desta forma, se pode alcançar a compreensão entre subjetividade – unidade que não se auto-sustenta, reconhecida como um predicado do sujeito imanentemente individual –, e objetividade, que apesar se serem

classificadas como instâncias distintas são, ao mesmo tempo, inseparáveis. Tal assunto é por demasiado complexo e, por não ser alvo de debate deste trabalho, recomenda-se aos interessados o aprofundamento dessa discussão a partir da leitura da obra de Lima (2002).

É válido ressaltar que, sem o conhecimento em profundidade da atividade de trabalho, torna-se praticamente impossível a compreensão adequada das vivências do trabalhador. Durante muito tempo, o trabalho não foi pensado como parte do conjunto de aspectos significativos da vida das pessoas, de modo a ser considerado um fator importante na constituição de sofrimento psíquico. Entretanto, levando-se em consideração a clínica psicológica, observa-se que grande parte da clientela é formada por indivíduos para quem o trabalho é de algum modo organizador da vida. (VASQUES-MENEZES, 2002).

As marcas do trabalho, segundo Teiger (1980), aparecem sob a forma de modificações de conduta no ambiente fora do trabalho, de sofrimento psíquico ou mesmo de doenças físicas e psíquicas. Ora, pois, se se percebe no indivíduo a existência do sofrimento psíquico ou de um distúrbio psicológico, rompe-se, neste indivíduo, a sua capacidade de construir a si próprio e à espécie, diagnosticando-se assim doença mental. (CODO; SORATTO; VASQUES-MENEZES, 2004).

Lamentavelmente, muitas vezes não há respaldo suficiente para que determinados processos de adoecimento entre trabalhadores sejam qualificados como relacionados ao trabalho. No âmbito da saúde mental, essa dificuldade torna-se ainda maior, na medida em que não se dispõe de um caráter palpável, ou relativamente palpável, encontrado nos problemas que atingem diretamente o corpo. Nesse contexto, cabe ainda destacar o detalhe que nem sempre o indivíduo consegue identificar seu sofrimento como sendo de ordem psíquica. (BORSOI, 2007).

A relação do trabalhador com sua atividade profissional abre discussão acerca do papel do trabalho no processo de sofrimento ou adoecimento, sem desprezar o contexto interpessoal e as emoções envolvidas e, também, sem perder a lembrança dos aspectos específicos do trabalho.

A transformação gradativa das doenças do trabalhador para doenças do trabalho aponta aspectos de grande valor do ponto de vista da análise da relação existente entre condições de trabalho e adoecimento, pois o problema passa a ser tratado coletivamente. Essa mudança isenta o sujeito da ação, ou seja, os

trabalhadores perdem a sua identidade e o processo de adoecimento e o sujeito tornam-se longínquos. (VASQUES-MENEZES, 2005).

O trabalhador é responsável e tem condições de planejar seu projeto de vida. Se ele não reconhece o significado do próprio trabalho e suas implicações, há de culpar o trabalho como causador do seu sofrimento, colocando-se como vítima da situação. O não-reconhecimento do significado do próprio trabalho induz ao desestímulo e o trabalho passa a ser visto como algo desinteressante. (CODÓ; SAMPAIO; HITOMI, 1998). Sendo assim, poderá emergir o sofrimento psíquico, pois, com a perda do significado do trabalho, ocorre uma ruptura entre a subjetividade e a objetividade, entre o eu e o mundo. Essa ruptura retira do indivíduo o interesse e o controle sobre o trabalho.

Para Wood Jr. (2002), seis características definem um trabalho que faz sentido, a saber: a) gera valor, criando algo útil; b) traz recompensas, como prazer e sentimento de realização; c) aceitável na medida em que contribui para o meio social; d) proporciona experiências humanas enriquecedoras; e) ajuda a estruturar o tempo e a criar rotinas balizadoras do dia-a-dia; e f) garante a segurança e autonomia do indivíduo.

De acordo com Dejours, Abdouchelli e Jayet (1994), o sujeito está permanentemente negociando a melhor forma de trabalhar e, na medida em que ele contribui para a realização do trabalho, espera ser reconhecido. O reconhecimento da qualidade do ofício realizado se traduz em retribuição simbólica, podendo tomar sentido em relação aos anseios subjetivos quanto à realização em si. O reconhecimento confere sentido ao sofrimento; quando não ocorre, o sofrimento torna-se absurdo, podendo levar à desestabilização da personalidade e à doença. No sistema de trabalho hodierno, o reconhecimento, em geral, ocorre quando o funcionário erra.

Nesse sentido, um momento de descanso e descontração não é um tempo roubado à empresa; é um tempo necessário para recompor não só a força física, como, também, a energia mental para o trabalho. (DURAND, 2000). Mas a sociedade da informação trabalha na “cultura 24/7” – 24 horas por dia, sete dias por semana –, gerando *workaholics* anônimos com mentes obsessivas e ansiosas, fruto da permanente sensação de atraso em relação às próprias aspirações. (WOOD JR, 2002). Essa insuperável ansiedade, indubitavelmente, provoca grande carga psíquica de estresse.

Considera-se estresse a condição em que há um desequilíbrio real ou percebido entre as demandas do ambiente e os recursos adaptativos do indivíduo. (MONART; LAZARUS, 1985 apud PINHEIRO; GUNTHER, 2002). Segundo Lipp (1984), o estresse pode ser originado de fontes internas e externas. As fontes internas estão relacionadas com a maneira de ser do indivíduo, tipo de personalidade e seu modo típico de reagir à vida. Na maioria das vezes, não é o acontecimento em si, mas a sua interpretação subjetiva que o torna estressante. Já os fatores estressores externos podem estar relacionados com as exigências do dia-a-dia do indivíduo, como os problemas de trabalho, perda de dinheiro ou dificuldades econômicas, notícias ameaçadoras, assaltos e violências das grandes cidades. Muito freqüentemente, o estresse ocorre em função da ocupação que a pessoa exerce.

Destarte, o estresse, compreendido como reação ante as demandas sociopsicológicas, como um estado intermediário entre a saúde e a doença, passa a ser um possível indicador das conseqüências do trabalho sobre os trabalhadores. Estes podem estar sofrendo em decorrência das condições e características da própria atividade laboral sem, necessariamente, apresentar nenhum quadro patológico definido nos anais médicos. (CODÓ; SORATTO; VASQUES MENEZES, 2004).

Enfim, a psicodinâmica do trabalho debruça-se sobre o estudo das conseqüências do trabalho sobre a saúde dos trabalhadores, por meio da relação psíquica estabelecida por estes e aquele. Segundo Dejours (1989), a organização do trabalho é freqüentemente perigosa para o funcionamento psíquico, mas a maioria dos indivíduos consegue evitar a descompensação psiquiátrica. As defesas são elaboradas contra as diferentes formas de sofrimento e contra o medo do trabalho.

Assim sendo, o indivíduo acaba por ser castigado, de alguma forma, ao ficar doente. Para se evitar o sofrimento ou o adoecimento, é preciso, inicialmente, analisar como os problemas pessoais se cruzam e se misturam com os problemas do trabalho.

4 SOFRIMENTO EM *BURNOUT*

Considerada, consensualmente, como uma síndrome que representa uma resposta aos fatores estressores laborais crônicos, a síndrome de *Burnout* não tem uma enunciação única na literatura. Para alguns autores, o *Burnout* pode ser desenvolvido como resultado de um período de esforço excessivo no trabalho. Para outros, torna-se imprescindível levar em consideração que trabalhadores com determinados traços de personalidade são mais suscetíveis a adquirir a síndrome.

Segundo Benevides-Pereira (2002), diversas são as denominações utilizadas pelos autores para a síndrome de *Burnout*, dentre elas: estresse laboral, estresse laboral assistencial, estresse profissional, estresse ocupacional, síndrome de queimar-se pelo trabalho, neurose profissional ou neurose de excelência e síndrome de esgotamento profissional.

Diversos estudiosos defendem que o *Burnout* refere-se exclusivamente a uma síndrome relacionada à exaustão e ausência de personalização no trabalho. Outros a percebem como um caso especial da depressão clínica, ou há aqueles que ainda a considerem como uma forma de fadiga extrema, omitindo, portanto, o componente de despersonalização.

De qualquer sorte, a síndrome de *Burnout* é considerada como uma das conseqüências mais marcantes do estresse profissional, e se caracteriza pelo desgaste na relação trabalho-trabalhador. É característica de profissionais que mantêm uma relação constante e direta com outras pessoas, principalmente quando esta atividade é considerada de ajuda.

Seu acometimento pode provocar diversas conseqüências, dentre elas a perda de interesse no trabalho, de forma que as coisas e as pessoas deixam de ter importância, ocasionando, assim, um certo isolamento das relações sociais e o

sentimento de que qualquer esforço pessoal passa a parecer inútil, provocando baixa auto-estima.

O termo *Burnout* foi primeiramente descrito por Freudenberger (1974), quando este realizou um estudo com profissionais ligados ao tratamento de usuários de drogas. O autor percebeu nos relatos desses profissionais sentimentos de exaustão, de fracasso frente aos objetivos e de desânimo. E, foi a partir desses sintomas que definiu este fenômeno como sendo um estado – e não um processo –, mental de exaustão prolongada e diminuição de interesse, especialmente em relação ao trabalho, causado por um excessivo desgaste de energia, força e recursos, provocando conseqüências no desempenho profissional e na vida pessoal do indivíduo. Posteriormente, Freudenberger complementou seus estudos, incluindo em sua definição sintomas de fadiga, baixa auto-estima, depressão, impotência, irritabilidade, rigidez e inflexibilidade. (FREUDENBERGER, 1974; FRANÇA, 1987; PERLMAN; HARTMAN, 1982).

Sabe-se que as primeiras incursões sobre a síndrome do *Burnout* foram realizadas a partir de experiências pessoais de alguns autores, estudos de caso, estudos exploratórios, observações e entrevistas baseadas em populações específicas. Tais estudos são resultados de trabalhos desenvolvidos com profissionais que atuavam como cuidadores – *caregivers* –, ou seja, trabalhadores que, devido à natureza de seu trabalho, necessitavam manter contato direto com outras pessoas, como os profissionais da área da saúde e da educação. (CORDES; DOUGHERTY, 1993; MASLACH; SCHAUFELI; LEITER, 2001).

Segundo Perlman e Hartman (1982), entre 1974 e 1981, apenas cinco dos trabalhos publicados sobre *Burnout* identificados neste período tratavam do fenômeno com alguma evidência empírica. A partir de então, os estudos sobre *Burnout* adquiriram um caráter mais científico, uma vez que foram construídos modelos teóricos e instrumentos capazes de registrar e compreender os sintomas característicos da doença.

Farber (1991) afirma que foram os estudiosos Christina Maslach, Ayala Pines e Cary Cherniss que popularizaram o conceito de *Burnout* e o legitimaram como uma importante questão social.

Na trilha dos estudos de Freudenberger, Maslach, psicóloga social, em 1976, foi quem primeiro entendeu o funcionamento das emoções no trabalho. Seus estudos com profissionais de serviços sociais e de saúde demonstravam que as

peessoas com *burnout* apresentavam atitudes negativas e de distanciamento pessoal. Em suas entrevistas com os trabalhadores, Maslach percebeu que a sobrecarga de trabalho e o conseqüente esgotamento emocional eram os temas mais freqüentes. (VASQUES-MENEZES, 2005).

Em seu primeiro trabalho publicado sobre a síndrome, Maslach constituiu um quadro multidimensional bem definido de sofrimento psíquico no trabalho – *Burnout* –, associando aspectos individuais às condições e relações de trabalho caracterizado por exaustão emocional, despersonalização e redução da realização pessoal. A exaustão emocional representa o esgotamento dos recursos emocionais e físicos do indivíduo. É considerado o traço inicial da síndrome e decorre, principalmente, da sobrecarga e do conflito pessoal nas relações interpessoais. A despersonalização é caracterizada pela insensibilidade emocional do profissional, que passa a tratar clientes e colegas de forma indiferente e impessoal, como objetos. Trata-se de um aspecto fundamental para caracterizar a síndrome de *Burnout*, já que suas outras características podem ser encontradas nos quadros de depressão em geral. Por fim, a redução da realização pessoal, ou sentimento de incompetência, revela uma auto-avaliação negativa, associada à insatisfação com as atividades desempenhadas no trabalho e baixa auto-estima. (VASQUES-MENEZES, 2005; TUCUNDUVA et al, 2006).

Cherniss (1980, 1993 apud VASQUES-MENEZES, 2005) define que os sintomas que constituem a síndrome são efeitos possíveis de um trabalho frustrante, monótono ou estressante e, para a estudiosa, o *Burnout* se caracteriza como uma conseqüência da percepção do indivíduo acerca da perda do sentimento de auto-eficácia, e ocorre quando o trabalhador experimenta sentimentos de fracasso, retirando-se emocionalmente da situação. Assim, para este autor, não existe uma relação de hierarquia entre os fatores propostos por Maslach.

Já para Golembiewski, Munzenrider e Carter (1983 apud VASQUES-MENEZES, 2005), o fator que desencadeia a síndrome é o da despersonalização, que ocorre quando há um desequilíbrio entre as necessidades apontadas pela empresa e os interesses do trabalhador. Como conseqüência deste desajuste, surge o sentimento de fracasso e de reduzida realização profissional, provocando a exaustão emocional. Ou seja, na compreensão dos autores, a exaustão emocional é conseqüência da despersonalização e da baixa realização profissional.

A proposta de Harrison (1983 apud VASQUES-MENEZES, 2005) vai de encontro com a dos autores citados logo acima. Esse autor propõe a compreensão do *Burnout* a partir da percepção do trabalhador sobre sua competência e esforço empreendido no trabalho, ou melhor, a síndrome se origina na permanência do trabalhador em situações em que o trabalho provoca a diminuição da percepção de sua eficácia.

Maslach e Jackson (1986) também expõem uma proposta diferente da apresentada por Golembiewski, Munzenrider e Carter (1983 apud VASQUES-MENEZES, 2005), pois esses consideram, como elemento central e mais importante para o desenvolvimento da síndrome, a exaustão emocional. Nesta visão, o trabalhador sente-se primeiramente exausto emocionalmente com a sua atividade laboral. A partir de então, desenvolve atitudes negativas para com os clientes, caracterizando a despersonalização, e o ciclo encerra-se com a percepção negativa que o trabalhador estabelece com o seu trabalho e com os clientes, ocasionando os sentimentos de baixa realização.

A visão de que o *Burnout* pode ser definido como um estado de exaustão emocional, física e mental, causado por um envolvimento de longa duração em situações emocionalmente exigentes, é trazida por Pines e Aronson (1988 apud VASQUES-MENEZES, 2005). Os autores atribuem que a causa desta doença está associada à necessidade de que o trabalhador tem de julgar seus trabalhos como significativos e importantes e, dessa forma, a síndrome se restringe aos profissionais motivados.

Em acordo com Pines e Aronson (1988 apud VASQUES-MENEZES, 2005), Farber (1991) defende que o *Burnout* se caracteriza como uma síndrome do trabalho que principia na discordância da percepção do trabalhador entre o esforço empreendido no trabalho e os resultados obtidos neste.

Buunk e Schaufeli (1993 apud VASQUES-MENEZES, 2005) afirmaram que a despersonalização e a baixa realização pessoal são componentes atitudinais e podem ser entendidas como estratégia de enfrentamento à exaustão emocional, visto que este surge quando a reação ao estresse laboral é determinada por características pessoais. Os autores propõem a fundamentação do *Burnout* baseando-se na teoria das trocas sociais sob o aspecto da troca social com clientes e do processo de afiliação e comparação social com colegas. Sendo assim, tais autores identificaram três variáveis que provocam interferência na progressão da

síndrome, a saber: o primeiro trata da incerteza com relação a como se deve conduzir o seu envolvimento (formas de agir, pensar e sentir); o segundo ponto aborda a percepção da equidade entre o que o trabalhador investe e o que ele recebe nas suas relações no e com o trabalho; e, por fim, a falta de controle sobre o seu trabalho.

Além desses pontos, Buunk e Schaufeli (1993 apud VASQUES-MENEZES, 2005) apresentaram mais dois itens relevantes a serem acrescentados a este modelo: o receio dos trabalhadores em receberem ajuda dos colegas, quando em estado de estresse por pavor de serem criticados, dificultando, assim, o processo de saída do adoecimento, e o medo de um suposto contágio durante o processo de afiliação entre os trabalhadores com forte necessidade de comparação social, ao notarem os sintomas da síndrome em seus colegas.

Vasques-Menezes (2005) aponta que mais tarde, em 1996, Schaufeli, Van Dierendonck e Gorp reviram o modelo proposto por Buunk e Schaufeli (1996), sugerindo que a compreensão do *Burnout* se desse a partir da falta de reciprocidade interpessoal e organizacional sob dois aspectos: o primeiro, como sendo a síndrome desenvolvida no contexto social do trabalho, e o segundo que, assim como as relações interpessoais, a relação profissional do trabalhador com a organização são reguladas pelos processos de troca social. Cabe destacar que esses autores sinalizam que os trabalhadores consideram como insatisfatórias as relações de reciprocidade interpessoal e organizacional. Isso se deve ao fato da percepção que eles têm de que os clientes ou usuários do serviço consideram como um dever profissional, inerente ao trabalho, o cuidar. Tal falta de reciprocidade provoca o esgotamento dos recursos emocionais, ocasionando a exaustão emocional, que tem como réplicas a despersonalização e a baixa realização profissional.

Em 1997, Maslach e Leiter (1997) delinearam sua proposta acerca da síndrome, destacando aspectos referentes à aproximação ou distanciamento na relação contexto de trabalho *versus* trabalhador, e postularam que o surgimento do *Burnout* está relacionado à diferença entre o que é exigido do trabalhador e o que ele consegue realizar.

Semelhante ao pensamento de Maslach e Leiter (1997), Ezmann e outros (1998 apud VASQUES-MENEZES, 2005) afirmam que o *Burnout* é distinto das reações clássicas de estresse, pois se encontra mais relacionado à fadiga psicológica. Consideram que existem três pontos em comum nos acometimentos

relacionados à síndrome, sendo o primeiro a admissão de uma forte motivação inicial, em que as expectativas e aspirações estão elevadas por parte do trabalhador. Um outro aspecto se refere à associação da síndrome à organização do trabalho adversa e, por último, o acontecimento de um processo de “autoperpetuação” do *Burnout* em decorrência de inadequadas estratégias de enfrentamento.

Outra alternativa para o desatar do *Burnout* é proposta por Gil-Monte, Peiró e Valcárcel (1988, 1997 apud VASQUES-MENEZES, 2005), quando afirmam que a síndrome se principia com o desenvolvimento de sentimentos de baixa realização no trabalho aliados a sentimentos de alta exaustão emocional. A despersonalização é considerada, por estes autores, como estratégia de *coping* utilizada pelo trabalhador frente aos sentimentos supra citados. Para Codo, Sampaio e Hitomi (1998):

A exaustão emocional é considerada o elemento mais importante e central da síndrome de *Burnout*. Definimos a ocorrência de *Burnout* a partir da ruptura da relação afeto-trabalho, em que, de um lado, o afeto se impõe como condição e necessidade para o desempenho do trabalho e, de outro lado, a organização do trabalho, compreendida pelos seus aspectos objetivos e subjetivos da relação trabalhador-trabalho, não favorece o incremento desse afeto de forma satisfatória. *Burnout* ocorre quando certos recursos pessoais são perdidos ou são inadequados para atender às demandas, ou, ainda, não proporcionam os retornos esperados, faltando estratégias de enfrentamento. Como resultado, o sofrimento surdo e gradativo explode na exaustão emocional, sendo reconhecido por uma série de sintomas físicos, emocionais, organizacionais ou relacionados ao próprio trabalho, e ultimado na desistência simbólica, entre permanecer e fugir. Nessa proposta, a despersonalização e a baixa realização pessoal no trabalho surgem como formas alternativas possíveis desenvolvidas pelo trabalhador como resposta ao sofrimento decorrente da situação de exaustão emocional em que se encontra, ou seja, surgem por meio da desistência simbólica, eliminando o outro, ou eliminando a si mesmo, com sentimentos de baixa realização profissional.

Maslach, Schaufeli e Leiter (2001) destacam que, nas várias definições do *Burnout*, apesar de algumas questões divergentes, todas se deparam com, pelo menos, cinco elementos comuns:

- a) a existência predominante de sintomas relacionados à exaustão mental e emocional, fadiga e depressão;
- b) a ênfase nos sintomas comportamentais e mentais e não nos sintomas físicos;
- c) os sintomas da síndrome são relacionados ao trabalho;
- d) os sintomas manifestam-se em pessoas que não sofriam de distúrbios psicopatológicos antes do surgimento da síndrome, e;

e) a diminuição da efetividade e desempenho no trabalho ocorre por causa de atitudes e comportamentos negativos. Os autores apontam, ainda, que o que tem se manifestado em quase todos os estudos é a conceituação de *Burnout* como uma síndrome psicossocial surgida como uma resposta crônica aos estressores interpessoais ocorridos nas situações de trabalho.

A noção de que o *Burnout* é um estado de extremo esgotamento de recursos, resultante de uma exposição crônica ao estresse laboral, é rogada por Kohan e Mazmanian (2003). De acordo com esses autores, a ocorrência da síndrome se vincula a processos de diminuição das funções individuais, mal-estar físico, depressão, ansiedade, dificuldade nas relações interpessoais, surgimento ou aumento do uso de drogas, déficit na performance do trabalho, aumento do absenteísmo, da rotação de funcionários, bem como intenção de desistir ou diminuição do comprometimento organizacional.

Para Vasques-Menezes (2005):

Podemos entender Burnout como um estado decorrente de uma tensão crônica gerada a partir do contato direto e excessivo com outras pessoas na situação de trabalho, particularmente quando envolve atividade de cuidado. Uma síndrome por meio da qual o trabalhador perde o sentido da sua relação com trabalho, de forma que este já não o importa da mesma maneira que antes e qualquer esforço lhe parece ser inútil. Esta síndrome afeta, principalmente, profissionais da área de serviços quando em contato direto com seus usuários.

Embora as pesquisas apontem a existência da síndrome com maior frequência e intensidade nos profissionais da área de saúde e de educação, hoje, entretanto, as observações já se estendem a todos profissionais que interagem de forma ativa com pessoas, que cuidam ou solucionam problemas de outras pessoas, que obedecem a técnicas e métodos mais exigentes, como taxistas, bancários, controladores de tráfego aéreo, carcereiros, comerciários, atendentes, funcionários de departamento pessoal, telemarketing e bombeiros. (CORDES; DOUGHERTY, 1993).

5 O MÉTODO

5.1 TIPO DE PESQUISA

Fundamentando-se na classificação das pesquisas com base em seus objetivos, este estudo se caracteriza como uma pesquisa de caráter exploratório na classificação de Gil (2002, p. 41), pois visa “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses.” Em regra, na pesquisa exploratória estuda-se um fenômeno atual, ainda pouco examinado entre as comunidades. As investigações desta natureza objetivam aproximar o pesquisador do fenômeno para que este se familiarize com as características e peculiaridades do tema a ser explorado para, assim, desvendá-lo, obtendo percepções, idéias desconhecidas e inovadoras sobre o mesmo. Estes subsídios servirão para descrever os elementos e situações do tema explorado de forma mais precisa.

De maneira complementar, de acordo com Richardson (1999), a pesquisa de caráter exploratório objetiva descobrir as semelhanças entre fenômenos, “os pressupostos teóricos não estão claros, ou são difíceis de encontrar. Nessa situação, faz-se uma pesquisa não apenas para conhecer o tipo de relação existente, mas, sobretudo para determinar a existência de relação.”

Este trabalho caracteriza-se, ainda, como uma pesquisa descritiva, visto que, no entendimento de Gil (2002, p. 42), relata a descrição das características de determinada população obtidas por meio de questionário ou de observação sistemática. Este método se propõe a descrever a distribuição de algum fenômeno na população ou entre os subgrupos da população ou, ainda, fazer uma comparação

entre essas distribuições. Considerando o pensamento deste autor, “as pesquisas descritivas são, juntamente com as exploratórias, as que habitualmente realizam os pesquisadores sociais preocupados com a atuação prática.”

Tomando, por ora, como apoio a classificação das pesquisas com base em seus procedimentos técnicos, este trabalho é delineado por Gil (2002, p. 54) como um estudo de caso, pois “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento.” O estudo de caso explora processos sociais à medida que eles ocorrem na organização. Apesar de não permitir generalizações, o estudo de caso denota muita profundidade.

Segundo Yin (2005, p. 32):

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. [...] A investigação de estudo de caso enfrenta uma situação tecnicamente única em que haverá muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados, e, como resultado, baseia-se em várias fontes de evidências, com os dados precisando convergir em um formato de triângulo, e, como outro resultado, beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Ainda no esteio do autor supra citado, o estudo de caso deve ser usado quando deliberadamente se quer lidar com condições contextuais, pois compreende um método que abrange tratamento da lógica de planejamento, das técnicas de coleta de dados e das abordagens específicas a análise dos mesmos.

5.2 AMOSTRA

Para realizar este estudo e como unidade de análise, adotaram-se os operadores de uma das filiais de uma empresa de *contact center* na cidade de Salvador, utilizando método não-probabilístico do tipo por conveniência. Observa-se que a escolha de um método não probabilístico sempre encontrará desvantagem frente ao método probabilístico. Apesar de este método limitar as análises dos resultados, tornando-os não generalizáveis, verifica-se sua indicação para os estudos exploratórios, viabilizando uma melhor estrutura cognitiva para as reflexões a serem alinhavadas.

A escolha dessa técnica se deve, também, ao fato de a empresa não ter concedido permissão para a realização desta pesquisa. Portanto, utilizou-se da influência da autora e elegeu-se, conforme já mencionado na seção sobre a empresa estudada, o produto A, que conta com uma gerência e quatro coordenações subordinadas, totalizando cerca de 1.350 funcionários.

Este produto se subdivide em três áreas: atendimento, retenção e seguros. A área de retenção, que representa uma das coordenações, abarcando 347 operadores, foi alvo deste trabalho. Dos 347 operadores, 13% encontram-se afastados pelo Instituto Nacional do Seguro Social (INSS); 11% encontravam-se de férias e 2% encontravam-se de atestado médico ou ausentes no período da aplicação dos questionários. O convite para participação da pesquisa, então, foi feito para 257 operadores e, destes, 129 se ofereceram para participar, representando, desta forma, 50% dos operadores disponíveis.

5.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

O instrumento mais validado, aceito e utilizado para investigação do *Burnout* é o *Maslach Burnout Inventory* (MBI), criado por Maslach e Jackson em 1981 e reeditado em 1986. Devido a esta grande aceitação, o MBI já foi traduzido, adaptado e validado para diversos países, tornando-o o instrumento mais utilizado do mundo.

O MBI é usualmente utilizado em forma de questionário e para um grande número de pessoas. Segundo Benevides-Pereira (2002), entre as pesquisas indexadas no *Psychological Abstracts*, cerca de 60% de sua totalidade utilizam MBI ou são estudos sobre este.

No Brasil, a sua versão contém 22 itens decompostos em três subescalas que se referem aos três fatores do *Burnout* propostos por Maslach, sendo: nove itens para exaustão emocional (EE), cinco itens para despersonalização (DE) e oito itens para realização pessoal no trabalho (RP). Segundo o instrumento, considera-se em *Burnout* uma pessoa que revele altas pontuações em exaustão emocional e em despersonalização, associadas a baixos valores em realização pessoal.

O instrumento adotado para a avaliação em *Burnout* neste estudo é a versão adaptada e validada pelo Laboratório de Psicologia do Trabalho da Universidade de

Brasília, com 22 itens em uma escala *likert* de 1 a 7, sendo que o extremo 1 significa “discordo totalmente” ou “não se aplica a mim” e, aumentado progressivamente o grau de concordância, no outro extremo, o 7 significa “concordo totalmente”.

A metodologia maslachiana sugere que os pontos de cortes sejam os quartis 1 e 3, ou seja, os 25% mais baixos serão considerados “baixo”; os que tem 25,1% a 75% da distribuição serão “moderados” e os maiores, 75,1%, “alto”. Assim, os pontos de corte foram definidos a partir dos pontos dos seguintes critérios:

- a) para o fator despersonalização – 0 a 3 = baixo, 4 a 15 = moderado e maior que 16 = alto;
- b) para item exaustão emocional – 0 a 7 = baixo, 8 a 33 = moderado e maior que 34 = alto;
- c) já para o fator realização pessoal, foram utilizados – 0 a 23 = alto, 24 a 39 = moderado e maior que 40 = baixo.

Para compreender o cotidiano profissional do operador de *contact center* e as possibilidades de adoecimento deste, é preciso entrar em contato direto com este universo, investigando não só o que este faz, mas também o que pensa sobre o que faz. É preciso, dessa maneira, ouvir o que o profissional tem a dizer sobre a sua atividade, sobre a sua vida e, ainda, sobre como se sente em relação ao seu trabalho.

Desta forma, considerando a subjetividade do objeto de estudo, esta pesquisa utilizou como instrumento complementar a entrevista semi-estruturada, realizada com 50% dos seis sujeitos acometidos pela síndrome de *Burnout* que se disponibilizaram a conceder entrevista, por entender que a mesma possibilita uma investigação mais ampla do tema em pauta.

De acordo com Minayo (1992), a entrevista semi-estruturada caracteriza-se por articular questões abertas e estruturadas, possibilitando uma abordagem livre, sem muita rigidez na formulação das questões, existindo, para tanto, a elaboração de um roteiro prévio, composto por poucas questões. Tal roteiro objetiva servir de guia para o entrevistador, não sendo um instrumento de restrição para o entrevistado, ou seja, constitui-se em um mecanismo para orientação de uma "conversa com finalidade", um facilitador de abertura, de ampliação e de aprofundamento da comunicação.

Portanto, a entrevista teve como objetivo conhecer as trajetórias pessoal e profissional dos operadores e os aspectos relativos às questões do trabalho para

identificar, em seus relatos, a presença ou não das dimensões da síndrome de *Burnout* em seu cotidiano profissional. O roteiro da entrevista foi baseado nas questões do MBI, sendo abordados três macro tópicos: dados de identificação, contexto de vida pessoal passado e atual e contexto de vida profissional passado e atual.

5.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados teve corte-transversal (*cross-sectional*), pois ocorreu em um só momento, pretendendo descrever e analisar o estado de uma ou várias variáveis em um dado momento.

Os dados foram coletados pela pesquisadora e a aplicação dos questionários ocorreu na própria empresa, coletivamente, observando as conveniências de horários dos profissionais.

Os profissionais, sujeitos desta pesquisa, foram devidamente orientados e, concordando em participar, assinaram um termo de consentimento livre, em que tiveram assegurados o sigilo e o anonimato das respostas.

A partir da avaliação dos questionários, foram selecionados para entrevista os operadores que apresentaram comprometimento em, pelo menos, dois fatores da síndrome. A escolha dos profissionais entrevistados considerava a disposição dos mesmos em conceder a entrevista. As entrevistas foram realizadas individualmente, fora das instalações da empresa, em locais e horários geralmente sugeridos pelos entrevistados, observando-se a importância de ser um ambiente tranquilo e reservado.

As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos e, na ocasião, foi solicitada autorização para gravação das mesmas, autorização esta que não foi concedida a pesquisadora por nenhum dos entrevistados.

6 RESULTADOS ENCONTRADOS

O instrumento de avaliação aplicado nos 129 sujeitos permitiu, por meio do cabeçalho elaborado, trazer à tona algumas características do perfil da amostra. Dos respondentes, a maioria é do sexo feminino e encontra-se na faixa etária entre 18 e 24 anos, conforme as Tabelas 2 e 3 abaixo. Esses dados vão ao encontro do perfil encontrado na literatura pesquisada, como em Vilela e Assunção (2004) e Glina e Rocha (2003), que demonstram que tal classe de trabalhadores é composta, geralmente, por pessoas jovens e do sexo feminino.

Tabela 2 – Idade dos operadores

Idade				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Entre 18 e 24 anos	74	57,4	57,4
	Entre 25 e 30 anos	33	25,6	82,9
Valid	Entre 31 e 36 anos	9	7,0	89,9
	NS/NL/NQR	13	10,1	100,0
	Total	129	100,0	100,0

Fonte: pesquisa de campo.

Tabela 3 – Gênero dos operadores

Gênero				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Masculino	43	33,3	33,3
	Feminino	85	65,9	99,2
Valid	NS/NL/NQR	1	0,8	100,0
	Total	129	100,0	100,0

Fonte: pesquisa de campo.

Nota-se, na Tabela 4, a predominância dos participantes no trabalho diurno. Os percentuais encontrados na distribuição dessa amostra refletem os percentuais de distribuição dos horários de trabalho do grupo do serviço pesquisado, o de retenção, praticados pela empresa.

Tabela 4 – Horário de trabalho dos operadores

		Turno			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Manhã	63	48,8	48,8	48,8
	Tarde	48	37,2	37,2	86,0
	Noite	8	6,2	6,2	92,2
	Madrugada	1	0,8	0,8	93,0
	NS/NL/NQR	9	7,0	7,0	100,0
	Total	129	100,0	100,0	

Fonte: pesquisa de campo.

De acordo com os dados encontrados nas Tabelas 5 e 6, percebe-se que a maioria dos operadores participantes da pesquisa exerce sua função na empresa há, aproximadamente, um ano, representando cerca de 50% do grupo. Comparando-se os números, observa-se uma redução significativa – 15% –, nos percentuais dos operadores que trabalham na função entre 13 e 24 meses, ratificando-se, assim, as palavras do presidente do sindicato da classe na Bahia, quando afirma que a vida útil do operador prevalece em torno de 12 meses. Na seqüência, o percentual sobe para 28%, representando outros profissionais que estão na empresa há mais de dois anos.

Cabe destacar que, no cabeçalho de identificação, pediu-se para o participante sinalizar o tempo de exercício na função, incluindo os períodos trabalhados também em outras empresas de *contact center*. Verifica-se, no entanto, que não houve diferença estatística significativa, levando-se, portanto, a crer que a maior parte dos respondentes exerce esta função pela primeira vez.

Resgatando o aspecto do curto período de tempo de trabalho dessas pessoas na função/empresa, pode-se recorrer aos estudos de Sennett (2005) que demonstram que a natureza do trabalho de curto prazo torna-se prejudicial para o desenvolvimento de qualidades do caráter, comprometendo características como laço de confiança e lealdade, o que se desenvolve mais eficazmente nas relações de longo prazo.

Ora, se o indivíduo passa uma parte significativa de seu tempo trabalhando, suas relações pessoais fora de casa devem ter um valor afetivo de considerável importância. Ocorre, no entanto, que as relações de companheirismo e de amizade no trabalho acabam por não se concretizarem, pois elas são passageiras, imediatas. Em consequência disso, as ligações afetivas, os vínculos não podem se estabelecer, visto que com cada alteração rompem-se os laços, perdem-se as pessoas. O comportamento de curto prazo, segundo Sennett (2005), distorce qualquer senso de realidade, confiança e comprometimento mútuo. As empresas descartam seus funcionários e os que podem fazer o mesmo com as empresas.

A idéia que o profissional está ali de passagem mostra-se prejudicial aos negócios, uma vez que expõe os elevados índices de rotatividade. O *turnover* é uma característica das empresas de *contact center* e, muitas vezes, está relacionado ao perfil do trabalhador. Segundo Peres (2003), a média de tempo de permanência nesta função é de um ano e quatro meses. O autor argumenta que esta é uma ocupação temporária, e não uma profissão. Expandindo a visão, Grisci (2002) assinala que o paradigma produtivo atual privilegia o espaço de trabalho como uma passagem temporária. A mesma autora aponta a velocidade como “uma nova forma simbólica de cultura, enigma central da contemporaneidade.”

Esse aspecto indica relevância e denota ser merecedor de atenção. A empresa Contact inclui, entre as suas principais metas, a manutenção do índice de rotatividade em patamares reduzidos e o aumento da retenção de competências. As evidências presentes nos discursos dos entrevistados, descritas abaixo, foram unânimes no que se refere à pouca intenção de permanência dos mesmos na empresa:

É difícil conseguir trabalho sem experiência, a gente só consegue em telemarketing. (1)²
 As pessoas são legais, mas não gosto do que faço. Quero ter experiência e procurar outra coisa. (1)
 Eu precisava trabalhar. Foi a única coisa que eu consegui... (2)³
 Só estou aqui porque preciso pagar minha faculdade, se eu conseguir um estágio, eu vou preferir me dedicar a minha área. (3)⁴

² Entrevistado 01 (código 034): D.A.S., 23 anos, sexo masculino, trabalhou na empresa durante 10 meses no turno matutino. No momento da entrevista estava desligado da empresa há cerca de 30 dias. Alega ter saído por não suportar mais o tipo de trabalho. Foi seu primeiro emprego formal. Mora com a mãe. Almeja encontrar um trabalho que possibilite pagar a mensalidade da faculdade de Turismo que se encontra trancada. Referiu-se a empresa sem demonstrar afetividade, mas alegou consideração às pessoas que lá trabalham.

³ Entrevistado 02 (código 067): M. G. R., 19 anos, sexo feminino, trabalhou na empresa durante 15 meses no turno vespertino. Havia uma semana que tinha se desligado da empresa. Saiu por que percebeu que estava ficando doente. Afirmou não ter ânimo para trabalhar e aliado a isso começou a perceber que as pessoas a deixavam enfadada. Já havia trabalhado como vendedora em loja de shopping. Divide apartamento com três amigas que vieram da mesma cidade do interior.

Aqui é passageiro. Não é para fazer carreira, não é emprego pra vida toda. Ninguém agüenta. É muita loucura. (3)

As falas põem às claras que os trabalhadores encontram na empresa de *contact center* uma oportunidade para o ingresso na sua vida profissional e fazem dali apenas uma “escala”, e não um “porto seguro”. Para Sennett (2005), as pessoas parecem estar preocupadas com o significado do seu trabalho ou com a oportunidade de vivência e troca coletiva. A preocupação volta-se para a acumulação de um valor de troca, como se todos se convertessem em uma ação de mercado. A verdadeira identificação com o trabalho parece viver de um objetivo que não chega a se concretizar: acumula-se aprendizado, dinheiro, experiência, aumenta-se as páginas do currículo, tudo para o próximo processo seletivo, já que o trabalho atual será apenas momentâneo.

Tabela 5 – Tempo de trabalho na empresa

Tempo de trabalho na empresa				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Menos de 6 meses	33	25,6	25,6	25,6
7 a 12 meses	33	25,6	25,6	51,2
13 a 18 meses	11	8,5	8,5	59,7
Valid 19 a 24 meses	7	5,4	5,4	65,1
Mais de 24 meses	35	27,1	27,1	92,2
NS/NL/NQR	10	7,8	7,8	100,0
Total	129	100,0	100,0	

Fonte: pesquisa de campo.

Tabela 6 – Tempo de trabalho na função de operador

Tempo trabalho na função de operador de contact center				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Menos de 6 meses	34	26,4	26,4	26,4
7 a 12 meses	29	22,5	22,5	48,8
13 a 18 meses	8	6,2	6,2	55,0
Valid 19 a 24 meses	8	6,2	6,2	61,2
mais de 24 meses	36	27,9	27,9	89,1
NS/NL/NQR	14	10,9	10,9	100,0
Total	129	100,0	100,0	

Fonte: pesquisa de campo.

⁴ Entrevistado 03 (código 068): E.S., 22 anos, sexo feminino, trabalha na empresa há mais de dois anos. Mora com os pais e a filha de três anos. Começou a trabalhar para pagar a faculdade de Administração e proporcionar uma vida melhor para sua filha. Faz planos de atuar na sua área de formação.

A visão do trabalho como trampolim gera a rotatividade e, naturalmente, eleva os custos de treinamento e qualificação e a margem de erros no atendimento. Não se pode prever até quando este mercado será tão promissor na geração de vagas de empregos, pois, com os avanços tecnológicos, incide a tendência de migração para os atendimentos eletrônicos.

Entretanto, há de se reconhecer o investimento das empresas no treinamento dos operadores, porém, não se pode ignorar o fato de que esse modelo focaliza a especialização de saberes necessários à organização, mais especificamente ao produto atendido, como salientam os entrevistados a seguir:

A gente fazia muito treinamento, mas são técnicos, do produto que a gente atende. (1)

Tem treinamento. Os clientes vem toda hora pra cá para treinar a gente. Mas sabe o que acontece? Eu saio da empresa e não posso levar esse conhecimento para a vida aqui fora. É muito específico do produto. É treinamento e não desenvolvimento. (2)

É cabido frisar que todo esse empenho no treinamento e na qualificação dos operadores desemboca em mais uma ferramenta de controle do trabalho conhecida como monitoração do atendimento.

A configuração do trabalho dos *contact centers* se assemelha às características típicas da gestão taylorista que, de acordo com Chanlat (1995), constata-se uma hierarquia verticalizada, uma divisão fragmentada do trabalho, a repetição de tarefas, a produção sob premência do tempo e a padronização dos procedimentos com vistas à redução de custos e ao controle do processo de trabalho.

Corroborando com Chanlat (1995), Enriquez (2000) assinala que, na visão taylorista, regida pelo princípio da padronização dos procedimentos e do controle do processo de trabalho, o trabalhador é considerado como movido por necessidades econômicas. Desta forma, tal modelo de gestão propõe estímulos de ordem financeira e um sistema rígido de controle sobre as ações e o ritmo de trabalho. O autor ainda destaca que, neste modelo, o trabalho é parcelado como no modelo taylorista e marcado por uma pirâmide hierárquica definida e com controles tecnicamente sofisticados:

Você sabe que eu nem sei quantas ligações eu atendia em média por dia, aliás era melhor nem saber, né? Pra quê? (1)

Na retenção sempre tinha campanha e rolava prêmios e grana no final. (1)
Eles diziam lá que tinha muita oportunidade de crescimento, podia até ser. Mas essa movimentação não acontecia com os operadores, era mais na área administrativa. (2)

As ligações são monitoradas sim, mas você se acostuma. O passo a passo ta na tela, se você esquece, vai lá e consulta. No começo eu me sentia mais pressionada, batia aquele friozinho na barriga: será que fiz tudo certo? Com o tempo você esquece até que a ligação está sendo gravada, se acostuma.
(3)

De acordo com os dados obtidos, dos 129 operadores que participaram da pesquisa, 28 funcionários estão acometidos pela síndrome, significando 21,7% do total. Esse número poderia ser ainda maior, visto que não foi possível a perfeita contabilização dos pontos devido à ausência de respostas em alguns quesitos do instrumento de avaliação, conforme apresentado na Tabela 7.

Tabela 7 – Respostas faltantes

		Falta de respostas		
		Despersonalização	Exaustão emocional	Realização pessoal no trabalho
N	Valid	122	117	116
	Missing	7	12	13

Fonte: pesquisa de campo.

Dos 28 operadores acometidos, 22 sinalizaram, desde a aplicação do instrumento de avaliação, que não gostariam de participar das entrevistas. Vale ressaltar que entraram no critério de acometimento os sujeitos que apresentaram associados pelo menos dois fatores da síndrome.

Analisando os números gerais da amostra pesquisada, observa-se em todas as categorias (Tabelas 8, 9 e 10) que a maior frequência permeia o nível moderado de acometimento. No que se refere à avaliação do *Burnout*, esse dado torna-se digno de destaque devido à possibilidade de latência desta síndrome nos sujeitos pesquisados, pois, Rudow (1999) esclarece que o processo do *Burnout* é individual e sua evolução pode levar anos. O surgimento da doença é paulatino, cumulativo, com incremento progressivo em severidade, não sendo, muitas vezes, percebido pelo indivíduo, que geralmente se recusa a acreditar estar acontecendo algo de errado com ele. (FRANÇA, 1987; RUDOW, 1999).

Tabela 8 – Despersonalização categorizada

Despersonalização categorizada					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Baixo	31	24,0	25,4	25,4
Valid	Moderado	63	48,8	51,6	77,0
	Alto	28	21,7	23,0	100,0
	Total	122	94,6	100,0	
Missing	System	7	5,4		
Total		129	100,0		

Fonte: pesquisa de campo.

Tabela 9 – Exaustão emocional categorizada

Exaustão emocional categorizada					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Baixo	28	21,7	23,9	23,9
Valid	Moderado	60	46,5	51,3	75,2
	Alto	29	22,5	24,8	100,0
	Total	117	90,7	100,0	
Missing	System	12	9,3		
Total		129	100,0		

Fonte: pesquisa de campo.

Tabela 10 – Realização pessoal no trabalho categorizada

Realização pessoal no trabalho categorizada					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
	Baixo	28	21,7	24,1	24,1
Valid	Moderado	60	46,5	51,7	75,9
	Alto	28	21,7	24,1	100,0
	Total	116	89,9	100,0	
Missing	System	13	10,1		
Total		129	100,0		

Fonte: pesquisa de campo.

Debruçando-se em uma análise mais crítica acerca dos casos de acometimento, observa-se que, dos 28 sujeitos que apresentaram a síndrome, oito (28,6%) estão comprometidos nos três fatores. Os outros 20 sujeitos encontram-se acometidos em apenas duas categorias, distribuídos da seguinte forma: oito (40%) combinaram os fatores despersonalização e exaustão emocional, seis (30%)

despersonalização e realização profissional e os 30% restantes apresentaram a conjugação de exaustão emocional e realização profissional.

Examinando os fatores isoladamente, encontra-se, conforme a Tabela 11, 14 (70%) sujeitos que apresentam acometimento em exaustão emocional, 14 (70%) demonstram comprometimento no fator despersonalização e 12 (60%) revelam estarem acometidos em realização profissional.

Tabela 11 - Fatores isolados do sofrimento em *Burnout*

Acometimentos X Fatores isolados				
		Despersonalização	Exaustão Emocional	Realização Pessoal
Valid	Baixo	0	0	12
	Moderado	4	5	7
	Alto	14	14	1
	Total	18	19	20
Missing System		2	1	0
Total		20	20	20

Fonte: pesquisa de campo.

Nota-se, nos casos estudados, um equilíbrio tanto na apresentação dos índices dos fatores analisados de maneira isolada, quanto nos índices que levaram em consideração a conjugação de duas categorias para o enquadramento da síndrome nos sujeitos pesquisados.

As entrevistas e esses números apontam, em conformidade com a teoria de Maslach e Jackson (1986), de Codo, Sampaio e Hitomi (1998) e de Vasques-Menezes (2005), a importância da exaustão emocional na identificação da síndrome que, para esses autores, deve ser considerada não só como elemento central, mas, também, como traço inicial da síndrome, recaindo nessa pesquisa o direcionamento do foco de atenção para cerca de 70% dos casos apresentados de acometimento. Embora o pensamento maslachiano conceba a despersonalização como um aspecto fundamental para a caracterização do *Burnout*, ressalta-se que existe uma relação hierárquica entre os fatores. (MASLACH; JACKSON, 1986; VASQUES-MENEZES, 2005).

Analisando-se os relatos dos entrevistados acerca do sentimento em relação ao trabalho e aos aspectos que consideravam como mais incômodos no dia-a-dia, não foi possível detectar tal hierarquia, mas todos apresentaram, em seus discursos,

elementos caracterizadores de comprometimento nos três fatores da síndrome, conforme demonstrado a seguir.

- Elementos caracterizadores da exaustão emocional:

Ficava de noite pensando que tinha que trabalhar de manhã. Era chato isso porque eu acabava não fazendo nada interessante de noite. Eu ia pro trabalho pensando no horário de voltar pra casa. (1)

Antes era legal, você ficava na expectativa de atender os clientes, de acertar todos os procedimentos, de bater as metas, mas depois eu muitas vezes me pegava contando as horas para ir embora. (2)

Tinha dias que saía do trabalho como se eu não tivesse mais energia para fazer nada, assim, sem força, sabe como é? Não tinha vontade de atender celular, nem falar em nenhum telefone, nem de ver ninguém. Depois ia passando e me sentia melhor. (2)

Aprendo coisas na faculdade que não se aplicam na empresa. Sei não, mas acho esse tipo de trabalho meio desumano, você tem que ter muito auto-controle, ser muito forte, para lidar com clientes estressados, mal-educados, mal-humorados, que te gritam, te xingam. A maioria dos clientes já falam com você irritados, brigando. Isso cansa, sabe, desgasta, desmotiva. É bomba. (3)

- Elementos caracterizadores da despersonalização:

O pior era atender aquele monte de cliente que ligava dizendo que queria cancelar o cartão só para ter desconto na anuidade. Era chato isso, eles nem disfarçavam, aí você começa a fazer tudo no automático. (1)

Veja, ficava rezando para ninguém ligar... Como pode se sei que a empresa precisa dos clientes? Juro que se pudesse derrubava uma ou outra ligação.... saía de lá às vezes sem nem querer ouvir a palavra cliente. (2)

Ah, uma cliente ou outro é mais tranquilo, divertido, mas a gente não pode ficar de papo por causa do tempo e do script. Esses clientes até distraem a gente. Seria bom se todos fossem assim. Seria bom se a gente pudesse ter mais flexibilidade ao falar, ia ser menos desgastante, eu acho. Me sinto um robzinho ao falar com eles. (3)

- Elementos caracterizadores da realização profissional:

Saí da empresa por que eu tava começando a sentir um monte de doença, toda hora era uma coisa, dor de cabeça, dor no braço, dor no estômago. Não gosto de me queimar no trabalho e ficar colocando atestado. Sou muito novo ainda. Aí saí. Depois que saí não senti mais nada. Acho que era meio psicológico o que eu tava sentindo. Sei lá, eu fazia os exames e não dava nada. Tô procurando outra coisa, quero me sentir mais produtivo, mais útil. (1)

Sinto como se estivesse fazendo tudo no automático, já sabia até os argumentos que ia usar com os clientes. Não acho que dá para crescer profissionalmente assim. Tem uma hora que cansa. Eles tentavam distrair a gente com umas ações pra motivar, campanhas, essas coisas, mas no fim é tudo a mesma coisa. (2)

Atendo ligação pra caramba, mas sei lá, tenho a sensação de que isso não é o bastante. Tem que atender bem, no tempo determinado, com tudo meio que decorado, bater as metas e aí, pô, nos 'feedbacks' minha supervisora tem duas coisas para dizer: ou ela me dá os parabéns e só, ou diz que tenho que melhorar. É meio frustrante. Não consigo muito ver o resultado no meu trabalho, assim como se fosse algo que eu construí. Não é nada assim que me deixe orgulhosa no final do mês. (3)

As entrevistas desenvolvidas permitiram o entendimento de alguns aspectos importantes com relação ao processo de adoecimento em *Burnout*. Cabe aqui destacar que os três entrevistados estão acometidos dos três fatores da síndrome. Dois dos três entrevistados tinham se desligado da empresa quando as entrevistas foram realizadas. Lee e Ashforth (1996) afirmam que a intenção de abandonar a organização ou despersonalização é uma tentativa de lidar com a exaustão emocional. Todavia, depara-se com a possibilidade de a produtividade ficar muito abaixo do real potencial, ocasionando problemas na qualidade do trabalho. (MASLACH; GOLDBERG, 1998). Altos níveis de *Burnout*, geralmente, fazem com que os profissionais fiquem contando as horas para o dia de trabalho terminar, fiquem pensando com freqüência nas próximas férias e se utilizem de inúmeros atestados médicos para aliviar o estresse e a tensão do trabalho. (WISNIEWSKI; GARGIULO, 1997).

Diferentemente do que foi apresentado por Harrison (1999), os profissionais entrevistados não apresentavam traços motivacionais canalizados para a realização de suas atividades. Somando-se a isso, pode-se perceber, nos discursos dos mesmos, aspectos como problema de falta de autonomia sobre o trabalho, falta de reconhecimento e sobrecarga, fatores esses que contribuem naturalmente para um aumento da ansiedade.

A presença de sintomas psicossomáticos nos relatos, como cansaço freqüente, dores de cabeça e no aparelho gástrico, pode demonstrar o aspecto processual de fragilização somática oriundo do esgotamento dos recursos emocionais e físicos dos indivíduos – exaustão emocional. O sofrimento do trabalhador inicia-se quando o indivíduo não encontra meios de ajustar a operacionalização de suas tarefas aliadas às necessidades de sua estrutura mental. Na tentativa de conviver com essas angústias e insatisfações, o indivíduo, por meio de mecanismos de defesa, coloca em questão o equilíbrio psicossomático, concorrendo, então, para o desencadeamento de doenças. Essas conseqüências para a saúde do trabalhador trazem reflexos visíveis nos índices de produtividade e, geralmente, também podem ser mensurados pelos índices de absenteísmo.

Freud (1980a) já supunha que, dentre as possibilidades de defesa disponíveis para o sujeito assolado pelo "mal-estar na civilização", estava a fuga para a doença somática. O fato é que uma série de doenças somáticas encontra sua etiologia na problemática afetiva, que não pode ser vivenciada no plano propriamente psíquico.

Observa-se, quando aparentemente se encontra em alguém um estado de hiper-adaptação mental, que a vida psíquica desse sujeito, por um outro lado – o lado oculto –, encontra-se severamente empobrecida no plano fantasmático. Sua vida onírica e de fantasia parece amortecida, o que resulta em um rebaixamento da criatividade e do potencial de intervenção sobre a realidade, no sentido de transformá-la (SEGRE; FERRAZ, 1997). Esses sujeitos, segundo alguns psicanalistas, são os mais propensos à somatização, exatamente por não contarem com proteção de uma vida psíquica que lhes dê sustentação para enfrentar os acontecimentos traumáticos da vida.

Esse tipo de constatação requer uma abordagem mais individualizada do problema, pois as iniciativas organizacionais devem ir muito além do desenvolvimento de programas anti-estresse.

Construindo as características do perfil dos respondentes que estão acometidos pelo *Burnout*, percebe-se um equilíbrio entre os sexos (Figura 1), embora, como já mencionado anteriormente, a população seja predominantemente feminina.

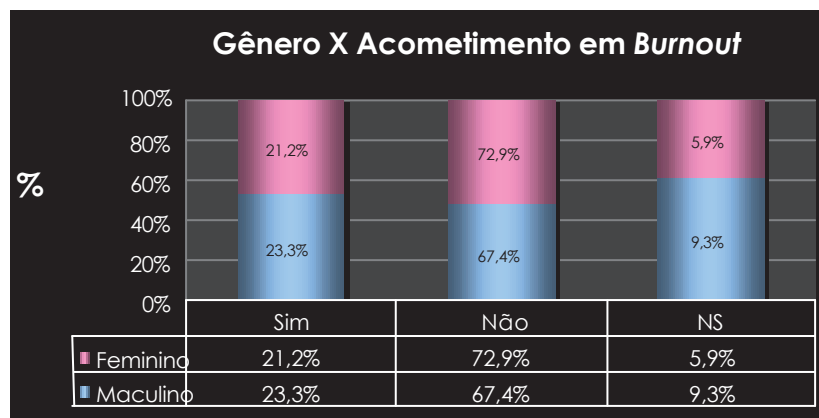


Figura 1 – Gráfico do gênero dos operadores acometidos pelo sofrimento em *Burnout*

Fonte: pesquisa de campo.

Os sujeitos acometidos pelo *Burnout* encontram-se na faixa etária entre os 18 e 30 anos. Deve-se considerar a característica jovial dessa classe de trabalhadores, entretanto, segundo Maslach (1982), pessoas mais jovens podem apresentar maiores níveis da síndrome, pois ainda precisam aprender a lidar com as demandas do trabalho.

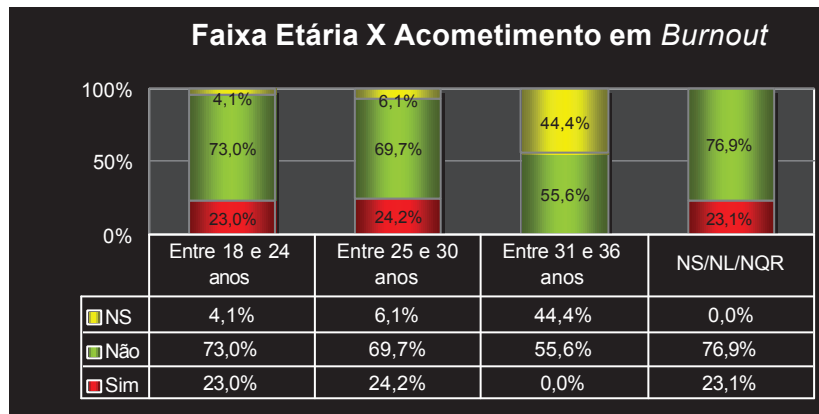


Figura 2 – Gráfico da faixa etária dos operadores acometidos pelo sofrimento em *Burnout*

Fonte: pesquisa de campo.

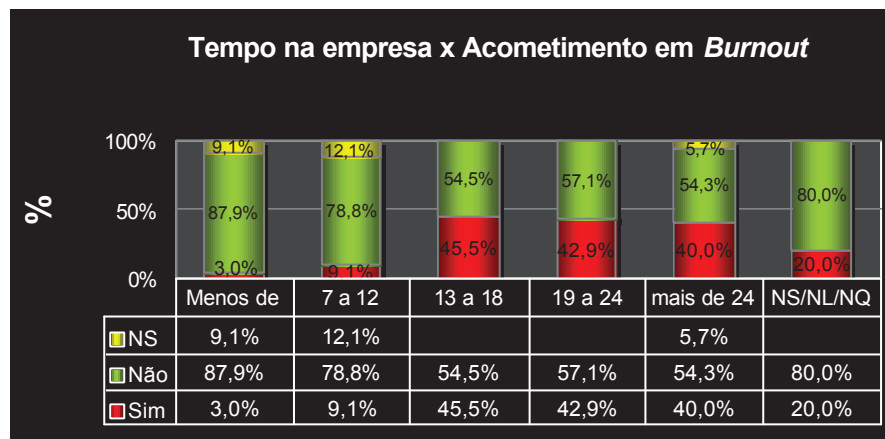


Figura 3 – Gráfico do tempo na empresa dos operadores acometidos pelo sofrimento em *Burnout*

Fonte: pesquisa de campo.

Os números apresentados na Figura 3 apontam para o aumento da incidência da síndrome em indivíduos que tem mais de um ano de empresa, ou seja, à medida que os sujeitos permanecem na empresa, a tendência de surgimento da doença aumenta. Esse fato pode reforçar a discussão aventada anteriormente acerca da possível latência para o surgimento do *Burnout*.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Notadamente, as mudanças no mundo do trabalho têm trazido, em seu cerne, uma série de prejuízos à saúde dos trabalhadores. Segundo Martín-Baró (1998), trabalhar não é só aplicar uma série de conhecimentos e habilidades para atingir a satisfação das próprias necessidades, e sim fazer-se a si mesmo, transformando a realidade. Partindo desta concepção de que o homem é um ser que se transforma e é transformado pela via do trabalho que se acredita ser relevante entender os fenômenos psicossociais que envolvem o trabalho humano, dentre eles a síndrome de *Burnout*.

A compreensão deste fenômeno psicossocial, por meio da identificação das etapas e dimensões, dos fatores estressores mais destacados dos modelos explicativos pode entrever ações que permitam prevenir, atenuar ou estancar a doença.

Esse trabalho serve como pesquisa exploratória para uma investigação mais ampla que se pretende desenvolver, mostrando a necessidade de se compreender melhor os fatores que contribuem para o desgaste emocional, para o processo de despersonalização, bem como para o sentimento de não-realização diante do trabalho que, agora comprovadamente, são experimentados pelos operadores de *contact center*.

As reflexões geradas por este estudo devem ter em vista a busca de alternativas para possíveis modificações nas esferas micro e macro psico-sócio-organizacionais. Ou, ainda, abrir caminhos para trabalhos posteriores aplicados a esta mesma população acerca das estratégias de enfrentamento – *coping* –, em relação à síndrome de *Burnout*.

Destaca-se, portanto, ao se finalizar este estudo, que embora o *Burnout* certamente ocorra há tempos entre os profissionais de *contact center*, seu reconhecimento como problema sério, com importantes implicações psicossociais, tem sido ainda timidamente explícito.

Este trabalho evidenciou que o sofrimento, em sua diversidade de sentidos e expressões, não se limita unicamente ao sofrimento psíquico, pois algumas de suas manifestações envolvem aspectos como a somatização, a psiquiatrização, a licença médica, entre outros.

Na gestão do trabalho, a ausência de identificação e aceitação dessa peculiaridade do sofrimento gera agravos à saúde dos trabalhadores e, muitas vezes, essa associação é dificilmente feita.

Os resultados encontrados neste estudo sugerem que o *Burnout* pode estar mais relacionado com a falta de identificação com o tipo de atividade desenvolvida do que com fatores organizacionais, apesar dos depoimentos recortados aqui demonstrados também remeterem aos instrumentos de controle utilizados sobre o processo de trabalho: agilidade, apuração imediata de resultados e contato direto com consumidores.

Pode-se recorrer, historicamente, ao denominado capitalismo e relacioná-lo ao atual modo de produção da indústria de *contact center*. Conforme destaca Braverman (1981), observa-se a redução do trabalho à mera força de trabalho e sua transformação em mercadoria, em que o trabalhador passa a dispor de seus esforços em troca de um salário. “Essa transformação, o advento da mais-valia, a transformação do trabalho em mercadoria, tem decorrências profundas na sociedade humana e, também, no comportamento humano, que, obviamente, se deram dialeticamente relacionados.” (CODO, 1994).

A pesquisa atingiu seu propósito de verificar se os operadores encontravam-se acometidos pela síndrome de *Burnout*, traçando uma breve trajetória do nascimento dos serviços de *contact center* à sua representatividade econômica e social na contemporaneidade, identificando as dimensões causadoras do sofrimento em *Burnout* nesses trabalhadores e, também, identificando possíveis efeitos do sofrimento em *Burnout* nos indivíduos.

Várias foram as limitações encontradas neste estudo, dentre elas a escassez das fontes de informação sobre mercado de *contact center* na literatura acadêmica (o material expresso foi encontrado em revistas comerciais especializadas no

mercado de *contact center* ou em sítios de associações da área disponíveis na internet) e o fato de, por motivos razoavelmente óbvios, a empresa estudada não ter autorizado a realização desta pesquisa nas suas instalações, nem tão pouco ter disponibilizado dados ou informações para o enriquecimento deste trabalho (o que aqui se apresentou, encontra-se acessível na sua página na internet, acrescido de alguns dados informalmente obtidos através de seus funcionários).

Sem dúvidas, não só pelas lacunas apresentadas neste trabalho, mas, também, pela possível latência para o surgimento do *Burnout*, desponta-se a necessidade de mais estudos sobre este tema serem realizados.

O trabalho é fonte de saúde, pois permite ao sujeito sua autoconstrução, sendo um meio da auto-realização humana. Se o trabalho torna-se fonte de adoecimento físico ou psíquico, há que se verificarem as causas desse rompimento e resgatar a saúde da relação trabalho-trabalhador ou encontrar mecanismos suficientemente hábeis para que se possa conviver com as rupturas. (CODO; SAMPAIO; HITOMI, 1998).

REFERÊNCIAS

ABRAHÃO, J. I. Reestruturação produtiva e variabilidade do trabalho: uma abordagem da ergonomia. **Psicologia: Teoria e Pesquisa**, Brasília, DF, v. 16, n. 1, p. 49-54, jan./abr. 2000.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS RELAÇÕES EMPRESA CLIENTE (ABRAREC) [Página de abertura]. [São Paulo], [2008]. Disponível em: <<http://www.abrarec.com.br/web/>>. Acesso em: 15 set. 2007.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE TELESSERVIÇOS (ABT). [Página de abertura]. [São Paulo], [2008]. Disponível em: <<http://www.abt.org.br>>. Acesso em: 15 set. 2007.

ALVES, R. **O educador**: vida e morte – escritos sobre uma espécie em perigo. São Paulo: Braziliense, 1982.

ARGÔLO, M. Â. T. **Gestão de pessoas numa central de atendimento telefônico**. 2005. 157 f. Dissertação (Mestrado em Administração Estratégica – Universidade Salvador, Salvador, 2005).

ASSUNÇÃO, A. A.; SOUZA, R. **Telemática**. São Paulo: INST/CUT, 2000. (Cadernos de Saúde do Trabalhador, v. 11).

BENEVIDES-PEREIRA, A. M. T. (Org). **Burnout**: quando o trabalho ameaça o bem-estar do trabalhador. São Paulo: Casa do Psicólogo; 2002.

BLEGER, J. **Temas de Psicologia**: entrevista e grupos. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

BORSOI, I. C. F. Da relação entre trabalho e saúde à relação entre trabalho e saúde mental. **Psicologia & Sociedade**, Porto Alegre, v. 19, 2007. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-71822007000400014&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 23 abr. 2008.

BRAVERMAN, H. **Trabalho e Capital Monopolista: A Degradação do Trabalho no Século XX**. 3ª Edição. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editores, 1981.

CHANLAT, J. F. Modos de gestão, saúde e segurança no trabalho. In: DAVEL, E.;

VASCONCELOS, J. (Org.). **“Recursos” humanos e subjetividade**. Petrópolis: Vozes, 1995. p. 111-129.

CHERNISS, C. **Staff burnout: job stress in human services**. Beverly Hills: Savage; 1980.

CODO, W.; JACQUES, M^a. da G. Introdução: uma urgência, uma busca, uma ética. In: CODO, W. (Org). **O trabalho enlouquece?** um encontro entre a clínica e o trabalho. Petrópolis: Vozes, 2002.

CODO, W.; SAMPAIO, J. J. C.; HITOMI, A. H. **Indivíduo, trabalho e sofrimento: uma abordagem interdisciplinar**. Petrópolis: Vozes, 1998.

CODO, W.; SORATTO, L.; VASQUES-MENEZES, I. Saúde mental e trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A. B. (Org.) **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed, 2004.

CORDES, C. L.; DOUGHERTY, T. W. A review and a integration of research on job burnout. **Academy of Management Review**, [S.I.], n. 18, p. 621-656, 1993.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C. Gestão com pessoas, subjetividade e objetividade nas organizações. In: _____ (Org). **Gestão com pessoas e subjetividade**. São Paulo: Atlas, 2006. p. 31-56.

DEJOURS, C. **A loucura do trabalho: estudo de psicopatologia do trabalho**. 5. ed. ampl. São Paulo: Cortez: Oboré, 1992.

_____. Introdução a psicopatologia do trabalho. In: HIRATA, H. (Org). Divisão capitalista do trabalho. **Tempo Social: Revista de Sociologia**, São Paulo, p. 73-103, 2^o sem. 1989.

DEJOURS, C.; ABDOUCHELI, E.; JAYET, C. **Psicodinâmica do trabalho: contribuições da escola dejouriana à análise da relação prazer, sofrimento e trabalho**. São Paulo: Atlas, 1994.

DURAND, Marina. **Doença ocupacional: psicanálise e relações de trabalho**. São Paulo: Escuta, 2000.

ENRIQUEZ, E. Vida psíquica e organização. In: MOTTA, F. C. P.; FREITAS, M. E. (Org.). **Vida psíquica e organização**. Rio de Janeiro: FGV, 2000.

FARBER, B. A. **Crisis in education**: stress and burnout in the american teacher. San Francisco: Jossey-Bass, 1991.

FERNANDES, S. R. P.; DI PACE, D. M.T.; PASSOS, M. F. D. Organização e condições de trabalho em “telemarketing”: repercussões na saúde psíquica dos trabalhadores. In: JACQUES, M. G.; CODO, W. (Org.). **Saúde mental e trabalho**: leituras. Petrópolis: Vozes, 2002.

FRANÇA, H. H. A síndrome de burnout. **Revista Brasileira de Medicina**, São Paulo, n. 44, p. 197-199, 1987.

FREUD, S. **Moral sexual ‘civilizada’ e doença nervosa moderna**. Rio de Janeiro: Imago, 1980a. (Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas, v. 9).

_____. **O mal-estar na civilização**. Rio de Janeiro: Imago, 1980b. (Edição Standard Brasileira das Obras Psicológicas Completas, v. 21).

FREUDENBERGER, H. J. Staff burnout. **Journal of Social Issues**, [S.l.], n. 30, p. 159-165, 1974.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.

GLINA, D. M. R.; ROCHA, L. E. Fatores de estresse no trabalho de operadores de centrais de atendimento telefônico de um banco de São Paulo. **Revista Brasileira de Medicina do Trabalho**, v. 1, n. 1, p. 31-39, 2003.

GRABMEIER, J. **Supervisors can add to the stress of jobs dealing with public**. [Columbus]: Research Communications, 2005. Disponível em: <<http://researchnews.osu.edu/archive/dispemot.htm>>. Acesso em: 05 mar. 2008.

GRISCI, C. L. I. Modos de experimentar o tempo no contexto da reestruturação bancária. In: FONSECA, T. M. G. (Org.). **Modos de trabalhar, modos de subjetivar**: tempos de reestruturação produtiva, um estudo de caso. Porto Alegre: UFRGS, 2002. p. 29-80.

GRUPO PADRÃO. **Anuário brasileiro de call center e CRM**. São Paulo, [2008]. Disponível em: <<http://www.padraoeditorial.com.br/callcenter.asp>>. Acesso em: 06 mar. 2008.

HARRISON, B. J. Are you to burn out? **Fund Raising Management**, v. 30, n. 3, p. 25-28, 1999.

INTERNATIONAL DATA CORPORATION. **IDC Brasil Call e Contact Center**. São Paulo, [2005]. Disponível em: <http://www.idclatin.com/email_mkt/call_contact_05/emkt_bra_05_callcontact_landing.html>. Acesso em: 06 mar. 2008.

KOHAN, A.; MAZMANIAN, D. Police work, burnout, and pro-organizational behavior: a consideration of daily work experiences. **Crim Justice Behav**, [S.l.], n. 30, p. 559-83, 2003.

LEE, R. T.; ASHFORTH, B. E. A meta-analytic examination of the correlates of the three dimensions of job burnout. **Journal of Applied Psychology**, v. 81, n. 2, p. 123-133, 1996.

LIMA, E. Esboço de uma crítica à especulação no campo da saúde mental e trabalho. In: JACQUES, M. G.; CODO, W. (Org.). **Saúde mental e trabalho: leituras**. Petrópolis: Vozes, 2002.

_____. **Escritos de Louis Le Guillant: da ergoterapia à psicopatologia do trabalho**. Petrópolis: Vozes, 2006.

LIPP, M. E. N. Stress e suas implicações. **Estudos de Psicologia**, Campinas, n. 3, p. 5-19, 1984.

MARTÍN-BARÓ, I. **Psicología de la liberación**. Madrid: Trotta, 1998.

MASLACH, C. **Burnout: the cost of caring**. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1982.

MASLACH, C.; GOLDBERG, J. Prevention of burnout: news perspectives. **Applied & Preventive Psychology**, [S.l.], n. 7, p. 63-74, 1998.

MASLACH, C.; JACKSON, S. **Maslach burnout inventory manual**. Palo Alto: Consulting Psychological, 1986.

_____. The measurement of experienced burnout. **J Occup Behav.**, p. 99-113, 1981.

MASLACH, C.; LEITER, M. **The truth about burnout: how organizations cause personal stress and what to do about it.** San Francisco: Josey-Bass, 1997.

MASLACH, C.; SCHAUFELI, W. B.; LEITER, M. P. Job burnout. **Annual Review Psychology**, [S.l.], n. 52, p. 397-422, 2001.

MINAYO, M^a. C. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** Rio de Janeiro: Hucitec-Abrasco, 1992.

PERES, L. L. **Avaliação da satisfação com o sistema de pausas no trabalho de teleatendimento/telemarketing.** 2003. Dissertação (Mestrado em Ergonomia) - Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

PERLMAN, B.; HARTMAN, A. E. Burnout: summary and future research. **Human Relations**, [S.l.], p. 283-305, 1982.

PINES, A. M.; ARONSON, E. **Career burnout: causes and cures.** New York: Free, 1988.

PINHEIRO, F. A.; GUNTHER, I. de A. Estresse ocupacional e indicadores de saúde em gerentes de um banco estatal. **Psicologia: organizações e trabalho**, v. 2, n. 2, p. 65-84, 2002.

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

RUDOW, B. Stress and burnout in the teaching profession: european studies, issues, and research perspectives. In: VANDERBERGUE, R.; HUBERMAN, M. A. (Ed.). **Understanding and preventing teacher burnout: a source book of international practice and research.** Cambridge: Cambridge University, 1999. p. 38-58.

SATO, L.; BERNARDO, M. H. Saúde mental e trabalho: os problemas que persistem. **Ciência & Saúde Coletiva**, Rio de Janeiro, v. 10, n. 4, out./dez. 2005. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1413-81232005000400011&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 30 mar. 2008.

SEGRE, M.; FERRAZ, F. C. O conceito de saúde. **Revista de Saúde Pública**, São Paulo, v. 31, n. 5, out. 1997. Disponível em:

<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-89101997000600016&lng=en&nrm=iso>. Acesso em: 03 mar. 2007.

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**: conseqüências pessoais do trabalho no novo capitalismo. Rio de Janeiro: Record, 2005.

TEIGER, C. Les empreintes du travail. In: SOCIETE FRANÇAISE DE PSYCHOLOGIE. **Equilibre et fatigue par le travail**. Paris: Entreprise Moderne, 1980. p. 25-44.

TUCUNDUVA, L. T. C. de M. et al. A síndrome da estafa profissional em médicos cancerologistas brasileiros. **Revista da Associação Médica Brasileira**, [São Paulo], n. 52, p. 108-112, 2006.

VASCONCELOS, I.; MOTTA, F. C. P.; PINOCHET, L. H. C. Tecnologia, paradoxos organizacionais e gestão de pessoas. **Revista de Administração de Empresas (RAE)**, São Paulo, v. 43, n. 2, p. 94-106, abr./maio/jun. 2003.

VASQUES-MENEZES, I. **A contribuição da psicologia clínica na compreensão do burnout**: um estudo com professores. 2005. 298 f. Tese (Doutorado em Psicologia)– Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2005.

_____. Por onde passa a categoria trabalho na prática terapêutica? In: CODO, W. (Org). **O trabalho enlouquece?**: um encontro entre a clínica e o trabalho. Petrópolis: Vozes, 2002. p. 23-52.

VILELA, L. V. O.; ASSUNÇÃO, A. A. Os mecanismos de controle da atividade no setor de teleatendimento e as queixas de cansaço e esgotamento dos trabalhadores. **Cad. Saúde Pública**, Rio de Janeiro, v. 20, n. 4, p. 1.069- 1.078, jul./ago. 2004.

WAGNER, W. Sócio-gênese e característica das representações sociais. In: MOREIRA, A. S. P.; OLIVEIRA, D. C. de (Org.) **Estudos interdisciplinares de representação social**. Goiânia: AB, 1998. p. 3-25.

WISNIEWSKI, L.; GARGIULO, R. M. Occupational stress and burnout among special educators: a review of the literature. **The Journal of Special Education**, v. 31, n. 3, p. 325-349, 1997.

WOOD JR., T. **Executivos neuróticos, empresas nervosas**. São Paulo: Negócio, 2002.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

APÊNDICE A – Matriz de planejamento

MATRIZ DE PLANEJAMENTO						
Tema: Sofrimento em <i>Burnout</i> .	Objeto de Estudo (fenômeno): <i>Burnout</i> em operadores de contact center.					
Problema: Os operadores de uma empresa de contact center em Salvador estão acometidos pelo sofrimento em <i>Burnout</i> ?	Hipóteses / Pressupostos:					
Objetivo: Verificar se os operadores de uma empresa de <i>contact center</i> em Salvador estão acometidos pela síndrome de <i>burnout</i>	Justificativa: Representatividade econômica e social do setor; Lacuna encontrada nos estudos entre o sofrimento em <i>Burnout</i> e <i>contact centers</i> .					
Estratégia Metodológica: Método Cruzado (Quali-quantit).	Unidade de Análise: Operadores de uma empresa de <i>contact center</i> em Salvador.		Corte Temporal: 2007			
Modelo de Análise			Fonte de Dados	Instrumento de Coleta de Dados	Técnica de Tratamento de Dados	Questões Operacionais
Conceito	Dimensões	Indicadores				
Saúde Mental e Trabalho				Pesquisa Bibliográfica		
			Operadores	Questionário	Correlação	
Sofrimento em <i>Burnout</i>				Entrevistas	Análise de Conteúdo	

APÊNDICE B – Roteiro da entrevista

Dados de identificação

- Checar informações do cabeçalho do Questionário de Avaliação em Burnout

Contexto de vida pessoal passado e atual

- Histórico familiar (constituição familiar)
- Profissão dos familiares (pais e irmãos)
- Dinâmica familiar (rede de convivência, “direitos e deveres”, conflitos)
- Rede de relacionamentos afetivos atuais (amores, amigos, colegas, vizinhos e demais grupos)
- Planos presentes e futuros
- Frustrações no campo afetivo (quais, qual o impacto e como lida com essas situações)

Contexto de vida profissional passado e atual

- Formação
- Histórico da experiência profissional (formal e informal)
- Papel / importância do trabalho na vida
- Rede de relacionamentos (colegas, gestores, clientes, outros)
- Avaliação da atuação como profissional (perfil x função, desempenho)
- Avaliação da relação com a empresa (congruência de valores e objetivos, expectativas de ambas as partes, negociação de metas, dinâmica e organização do trabalho)
- Pontos positivos e pontos negativos do trabalho e da organização
- Disposição para o trabalho
- Visão pessoal, da família e do mercado acerca da atividade desempenhada e da empresa onde trabalha
- Planos presentes e futuros
- Frustrações no campo profissional (quais, qual o impacto e como lida com essas situações)

ANEXO A – Questionário aplicado aos colaboradores da Contact

AVALIAÇÃO DE BURNOUT					
Data de Nascimento	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>	Sexo	<input type="checkbox"/> Masculino <input type="checkbox"/> Feminino
Cargo	<input type="checkbox"/> Operador	<input type="checkbox"/> Supervisor			
Turno	<input type="checkbox"/> Manhã	<input type="checkbox"/> Tarde	<input type="checkbox"/> Noite	<input type="checkbox"/> Madrugada	
Tempo na empresa	<input type="checkbox"/> Menos de 6 meses	<input type="checkbox"/> 7 a 12 meses	<input type="checkbox"/> 13 a 18 meses	<input type="checkbox"/> 19 a 24 meses	<input type="checkbox"/> Mais de 24 meses
Tempo na função*	<input type="checkbox"/> Menos de 6 meses	<input type="checkbox"/> 7 a 12 meses	<input type="checkbox"/> 13 a 18 meses	<input type="checkbox"/> 19 a 24 meses	<input type="checkbox"/> Mais de 24 meses
* Se você trabalha ou já trabalhou em outra empresa de Contact Center, por favor, inclua este período nesta somatória.					
Caso seja necessário a realização de entrevista, por favor, deixe o seu telefone de contato: (71) _____ e email: _____					

Este instrumento trata de questões sobre você e seu trabalho. Leia cada uma das frases e escolha entre as alternativas ① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦ o valor que lhe parecer mais apropriado, sendo que num extremo o ① significa “discordo totalmente” ou “não se aplica a mim” e, **aumentando progressivamente o grau de concordância**, no outro extremo, o ⑦ significa “concordo totalmente”.

Não existem respostas certas ou erradas. Sua resposta deve ser marcada com um **X** num dos que melhor corresponde a sua realidade. É importante que todas as questões sejam respondidas.

Eu me sinto muito cheio de energia	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Eu me sinto esgotado ao final de um dia de trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Sinto que a minha clientela me culpa por alguns dos seus problemas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Eu me sinto estimulado depois de trabalhar lado a lado com a minha clientela.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Eu me sinto como se estivesse no final do meu limite.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
No meu trabalho, eu lido com os problemas emocionais com muita calma.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Eu me sinto emocionalmente exausto pelo meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Eu me sinto frustrado com meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Trabalhar diretamente com pessoas me deixa muito estressado.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Eu me sinto esgotado com meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Posso criar facilmente um ambiente tranqüilo com a minha clientela.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Sinto que estou influenciando positivamente a vida de outras pessoas através do meu trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Sinto que trato algumas pessoas da minha clientela como se fossem objetos.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Sinto que estou trabalhando demais no meu emprego.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Trato de forma adequada os problemas da minha clientela	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Eu me sinto cansado quando me levanto de manhã e tenho de encarar outro dia de trabalho	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Trabalhar com pessoas o dia inteiro é realmente um grande esforço para mim.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Posso entender facilmente o que sente a minha clientela acerca das coisas.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Acho que me tornei mais insensível com as pessoas desde que comecei este trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Acho que este trabalho está me endurecendo emocionalmente.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Não me importo realmente com algumas pessoas da minha clientela.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦
Tenho realizado muitas coisas importantes neste trabalho.	① ② ③ ④ ⑤ ⑥ ⑦

